ÁLVARO GONZÁLEZ-ALORDA

Autor del best seller *LOS PRÓXIMOS 30 AÑOS*

EL TALKING MANAGER

CÓMO DIRIGIR PERSONAS A TRAVÉS DE CONVERSACIONES

Prólogo de SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON

Epílogo de JUAN CARLOS CUBEIRO



EL TALKING MANAGER
Cómo dirigir personas a través de conversaciones

Álvaro González-Alorda

Este eBook contiene la versión en español en primer lugar y, a continuación, la versión en inglés.

www.thetalkingmanager.com
www.alvarogonzalezalorda.com

Dedico este libro a mis amigos,
con quienes he tenido la fortuna
de conversar tantas veces.

ÍNDICE

PRÓLOGO

Somos seres dialógicos. Ésa es nuestra esencia y condición. Y para realizar nuestro mejor destino, para aprender y crecer intelectual, moral y emocionalmente necesitamos salir al encuentro del otro, sea quien sea nuestro interlocutor. La palabra, el silencio, el gesto y la escucha se convierten en poderosos instrumentos de autoconocimiento, de relación y de convivencia. Pero, lamentablemente, pese a que conversar es una actividad connatural a la persona, gratis y al alcance de todos, resulta un bien escaso y carísimo.

En la sociedad de la información, con todos los medios y las posibilidades que tenemos a nuestro alcance, el arte de conversar se torna esquivo y excepcional. Desde esta sorprendente y demoledora paradoja arranca el argumento e hilo conductor de **El Talking Manager**. Con un estilo que aúna profundidad de pensamiento con agilidad y amenidad, Álvaro González-Alorda se adentra en los secretos y rincones de la comunicación humana, llevando al lector a regiones donde se asientan la claridad, la empatía, la integridad y, en definitiva, la confianza.

Inspirado en su exitosa trayectoria profesional como profesor, consultor y

conferenciante y enriquecido con multitud de relaciones en las que puedo asegurar que Álvaro predica lo que practica, el autor somete al lector a un ejercicio grato y desafiante sobre su actitud y su habilidad para conversar. Salpicado de ejemplos concretos tomados de su rica trayectoria vital y arropado por textos y autores cuidadosamente seleccionados, el autor va desgranando con una lógica impecable su diagnóstico y su propuesta de mejora.

En una sociedad donde prima el zapping mental y los decibelios, el estrés y la confrontación maniquea, todos saldríamos ganando si tuviéramos la lucidez y el coraje de seguir las sugerencias del autor. Sería magnífico que las empresas, las universidades, los medios de comunicación, los partidos políticos y las familias tomaran nota de las ideas e intuiciones de este libro. Pero, evidentemente, este sueño y aspiración será una quimera si no procesamos y saboreamos cada página en clave personal. Ahí, en el interior de cada uno de nosotros, reside el problema y, felizmente, también la solución. Álvaro, gran profesional, escritor reconocido, bellísima persona y buen amigo, lo sabe perfectamente y hacia esa cita personal e íntima empuja al lector que le acompaña. Siguiendo una de las sugerencias del libro, me callo para así dejarte en animada tertulia con el autor. Mis felicidades más sinceras y gracias por el privilegio y el placer de invitarme a redactar este prólogo.

Santiago Álvarez de Mon.
Profesor de IESE Business School

#1
SERÉ BREVE

A veces se nos escapa algo tan obvio como que nos jugamos la vida en las conversaciones que tenemos. Y también en las que no. Las conversaciones son encrucijadas que nos abren o cierran caminos y posibilidades, determinando en ocasiones el resto de nuestra biografía. Y también la de otros.

A los que hemos tenido la fortuna de nacer en una parte del planeta en la que se come tres veces al día, nos hemos criado en un hogar confortable, hemos subido varios peldaños del sistema educativo y gozamos de una salud razonable, se nos queda pequeño el planteamiento conformista de ser la caricatura de una buena persona, que no le hace daño a nadie.

Nos ha tocado vivir en tiempos tempestuosos y, a diario, nos pasan por encima oleadas de fracasos personales, familiares, sociales, directivos, empresariales, políticos, diplomáticos e inter- nacionales, que van dejando una estela de náufragos a cuya presencia corremos el peligro de acostumbrarnos.

Por si a alguien le parece que estoy dramatizando, ahí van algunos problemas globales de dimensión colosal: para el 67 % de los empleados su trabajo es una fuente de frustración (Gallup), en Europa se rompen el 50 % de los matrimonios que se forman (IPF), casi un millón de personas se suicidan al año en el mundo (OMS) y hoy tenemos abiertos 28 conflictos armados (Wikipedia).

Mi amigo Emilio Iturmendi, directivo de la empresa de telecomunicaciones Orange, suele decir: «A ese problema le falta una conversación». Y estoy convencido de que si tú y yo tenemos las nuestras, contribuiremos a cambiar el mundo. Pero ¿se puede cambiar realmente el mundo a través de conversaciones? Por motivos distintos a los del presidente Obama, o tal vez parecidos, mi respuesta es: «Yes, we can».

Echa un vistazo a tu vida. ¿Tienes conversaciones pendientes? Con un hermano al que no hablas desde hace años. Con un buen amigo del que te has distanciado o del que sabes que anda metido en problemas. Con un colega al que trituras interiormente. Con una persona de tu equipo que está desmotivada. Con un jefe al que desprecias. Con alguien a quien hiciste daño. Con la persona a la que amaste y de la que ahora no esperas más que una soportable convivencia…

Sería raro que no las tuvieras, todos vamos muy de prisa… Y posiblemente ya sea tarde para algunas de esas conversaciones difíciles, de las que

requieren cabeza y coraje. De hecho, tu vida podría haber sido otra si las hubieses tenido o si las hubieses preparado mejor. O incluso si las hubieses abordado antes. Pero como oí decir una vez, el mejor eslogan publicitario de la historia es de Jesucristo: «El que esté libre de pecado que tire la primera piedra». Así que resulta más inteligente centrar la energía en el diseño de las conversaciones del resto de tu vida que en un lamento estéril por las que no tuviste o no preparaste bien.

La capacidad de conversar es transversal, ya que resulta válida tanto en la vida profesional como en la personal. Pero he titulado el libro **El Talking Manager** con el fin de acercar la lupa a la conversación como herramienta directiva para dirigir personas, un enfoque al que quizá el management no ha prestado suficiente atención.

Me he propuesto escribir un libro que pueda ser leído en dos horas y ojalá que releído varias veces. No quiero contribuir al exceso de información al que estamos sometidos recopilando todo lo dicho y escrito sobre el tema. Por eso he marcado el límite en veinte mil palabras: una cifra lo suficientemente grande como para explicar una idea y lo suficientemente pequeña como para leer el libro de una sentada. Lo prometo, seré breve.

He publicado **El Talking Manager** en español y en inglés simultáneamente para dar respuesta a una petición frecuente en mi anterior libro: «¿**Los próximos 30 años** se va a publicar en inglés?; tengo un amigo en Holanda al que le interesa…». Ojalá que este formato experimental le dé un visado al libro para que viaje en la maleta de los lectores a casa de sus amigos de habla inglesa.

Desde que comencé a investigar sobre el management de la conversación, he contrastado mi intuición leyendo desde clásicos como Aristóteles o Cicerón, hasta referentes contemporáneos como Daniel Goleman o el recién premiado con el Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales 2011, Howard Gardner, pasando por un buen número de artículos, *posts* y vídeos de otros autores e investigadores, que he recopilado en la página web del libro:

www.thetalkingmanager.com

Además, he conversado con decenas de directivos de distintos sectores y países y también con muchos amigos. Todo este trabajo lo he sintetizado en un modelo conceptual sobre los efectos de la conversación (capítulo 9) y en 30 claves para lograr conversaciones de alto impacto (capítulos 10 y 11). Pero antes, me gustaría decirte algunas cosas.

#2
CONQUISTAR EL ENTUSIASMO

Hace años acompañé a una empresa de investigación de mercado en varias visitas a domicilios de mujeres de entre treinta y cinco y cincuenta y cinco años preocupadas por las arrugas de su rostro. A esta metodología le llamaban *Consumer Safari* y ya lo creo que lo fue… La empresa pagaba a estas mujeres una moderada cantidad de dinero a cambio de entrar en su casa, observar detalles significativos, entrevistarles sobre sus hábitos de consumo y reportar la información a la firma de cosmética con la que yo estaba colaborando en un proyecto de consultoría.

Tengo registradas en la memoria algunas escenas de esas visitas, pero hay una particularmente inolvidable. En la mesita de noche de una mujer de treinta y cinco años había un libro titulado: *Cómo defenderse de agresiones verbales. Un curso práctico para que no te quedes sin palabras*. Sin palabras fue como me quedé yo al constatar esta lamentable consecuencia del problema de comunicación que tenemos.

Otra prueba de la envergadura de este problema es la creciente demanda de programas y conferencias sobre liderazgo que se imparten en escuelas de negocio, en convenciones empresariales y en eventos de management. Y otra más es el despegue del *coaching* de directivos.

Al empezar a escribir los primeros párrafos de este libro, he caído en la cuenta de que mi trabajo consiste precisamente en conversar con directivos, tarea a la que dedico casi ochocientas horas al año. Y haciendo un balance de la última década, la conclusión que me han regalado los cientos de profesionales con los que he tenido la fortuna de colaborar es desafiante: la

calidad de tu liderazgo depende de la calidad de tus conversaciones.

El contexto de hoy es muy exigente para los directivos. Ya queda atrás la etapa de estabilidad en la que muchos sectores se desarrollaron y en la que el management se centró en prioridades como la eficiencia, la implementación, el control de costes, la ingeniería financiera, la comercialización o el crecimiento.

Por el contrario, actualmente hay una imparable proliferación de avances tecnológicos y de comportamientos insospechados por parte de la demanda, que están pidiendo al mercado nuevos modelos de negocio, para los que se requieren organizaciones menos jerarquizadas, con una cultura de colaboración de 360 grados liderada por los mandos intermedios y con procesos transversales que rompan la descoordinación entre departamentos.

En otras palabras, hace falta una oleada de conversaciones que restaure relaciones entre profesionales, que alinee equipos en torno a estrategias prometedoras, que conquiste el entusiasmo de los colaboradores y que despliegue su creatividad.
En el libro *Where ideas come from*, Steven Johnson plantea que, «a lo la largo de la historia de la innovación, es frecuente encontrar a personas que tienen la mitad de una idea durante años y que, tras un largo período de incubación de esa corazonada, finalmente consiguen construir algo superior a partir del diálogo con la corazonada de otra persona».

Según Johnson, el gran impulsor de la innovación científica y tecnológica en los últimos seiscientos años ha sido el incremento histórico en la conectividad. Es decir, «la capacidad de salir fuera, de compartir ideas con otras personas y de tomar prestadas sus corazonadas para combinarlas con las nuestras convirtiéndolas en algo nuevo». En otras palabras, la creatividad despega con el diálogo, y por eso, detrás de las grandes ideas, hay ideas buenas que han sido conversadas.

Por el contrario, la creatividad se paraliza ante el afán de control, ante los planteamientos incuestionables, ante la dogmatización de lo intrascendente, ante el exceso de normas y de procedimientos y, en definitiva, ante las reacciones conservadoras que no aceptan siquiera dialogar con las nuevas

ideas, porque desestabilizan y cuestionan la propia seguridad. En definitiva, la falta de conversación abandona la creatividad en una vía muerta.

Stop & Think:
Piensa en las mejores ideas que has tenido en tu vida y que has llevado a cabo. ¿Se te ocurrieron a ti solo o hubo conversaciones que sirvieron para desarrollarlas y hacerlas crecer?

#3
LA EPIDEMIA DE LOS MENSAJES ESCRITOS

El verbo «conversar» proviene del latín, conversare, y significa «girar, hacer girar, dar vuelta, cambiar, convertir». Así que, para pactar un vocabulario común en **El Talking Manager**, sostengo que una conversación se parece más a una multiplicación que a una suma; tiene que ver más con el nosotros que con el yo e implica la fecundación de planteamientos frente a la estéril yuxtaposición de puntos de vista. Dicho de otra manera, tras una conversación verdadera no hay ganador, perdedor o tablas, como en el ajedrez de la negociación, sino que hay dos personas —o dos países, da lo mismo— más cerca de la verdad —que ninguno poseemos— y a la que hemos de acercarnos desde nuestra parcial perspectiva con la ayuda de los demás. El individualismo —que consiste esencialmente en ignorar a los demás— resulta tan aburrido como peligroso, y el relativismo —que postula la ausencia de verdad— es una insensatez que acarrea graves problemas, especialmente cuando se radicaliza y ya «todo da igual».

Las polarizaciones que dan a elegir entre el blanco o el negro —sea la derecha o la izquierda, los republicanos o los demócratas, Palestina o Israel, el departamento comercial o el de operaciones, o el vecino o yo— renuncian a la riquísima gama cromática de la que está compuesta la vida.

Para determinar el concepto de conversación, tal vez ayude hacer una lista de los rasgos que caracterizan la no-conversación:

• Hablar sin escuchar, como un charlatán.

• Suponer el punto de vista del otro o sus intenciones, sin darle la oportunidad de expresarse.
• Acusar, acorralar, atacar.
• Pedir consejo habiendo tomado una decisión definitiva.
• No atreverse a afrontar un problema directamente, sino a través de indirectas.
• Subir el tono con gestos, palabras y decibelios, intimidando al interlocutor e impidiendo un diálogo sereno.

En los últimos quince años se han incorporado a la sociedad algunos avances tecnológicos extraordinarios como el correo electrónico, Skype, WhatsApp y otros sistemas de mensajería escrita instantánea. Sin negar sus incuestionables ventajas, me gustaría subrayar el peligro que representa su uso como sustituto de la conversación.

No sé si habrá algún modo de medirlo, pero la última década está sembrada de conflictos de toda escala provocados por la pereza, la torpeza o la cobardía de no abordar muchos asuntos importantes cara a cara, sino escondidos tras un teclado y una pantalla.

Esta prostitución del diálogo —acentuada por el uso perverso de los mensajes con copia y con copia oculta— introduce tensión innecesaria en las relaciones personales e ineficiencias estructurales en las organizaciones. ¡Cuánta irrelevancia se amontona en las bandejas de entrada, colapsando la agenda de los directivos y restando tiempo a su principal tarea: dirigir personas a través de conversaciones!

¿Quién no ha sido protagonista, activo o pasivo, de alguno de esos episodios de intercambio de e-mails envenenados, que frecuentemente acaban escribiendo la historia de tantas relaciones deterioradas o sencillamente muertas?

Desde luego, hay e-mails que tienen un impacto muy positivo en la gestión de personas. Pero se requiere tal capacidad en el manejo de las sutilezas del lenguaje escrito y es tan difícil transmitir el tono de lo que se quiere decir, que resulta insensato sustituir conversaciones importantes o de temas conflictivos —que se podrían mantener cara a cara— por huidizos e-mails. O

mucho peor, por mensajes breves enviados a través de plataformas de mensajería instantánea.

«En mi departamento ha dejado de sonar el teléfono —me dijo recientemente un directivo de una multinacional— y hemos caído en el defecto de gestionar con largos y articulados e-mails, que tardamos horas en escribir, lo que podríamos resolver en una llamada de diez minutos.»

La tendencia a reemplazar conversaciones por mensajes escritos se ha convertido en una epidemia de la que va a costar librarse ya que se ha extendido no sólo a nuestros hábitos profesionales, sino también a los personales. No obstante, la vacuna no es cara ni inalcanzable. Basta con levantarse de la silla, alejarse del teclado y acercarse a esa persona con una propuesta valiente, sincera y directa: «Me gustaría hablar contigo».

Stop & Think:
¿Conservas algún intercambio de e-mails envenenados en tu correo? Reléelo ahora desde esta perspectiva y saca tus conclusiones…

#4
CARA A CARA

En el libro *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, el profesor de Harvard Business School Clayton Christensen sintetiza una investigación que establece una sorprendente correlación entre la capacidad intelectual y el tipo de conversación a la que los niños han sido expuestos en sus primeros treinta y seis meses de vida.

El estudio, realizado por Todd Risley y Betty Hart, quienes han observado y grabado interacciones físicas y verbales entre padres e hijos durante sus primeros años de vida, establece en 1.500 la media de palabras por hora que los padres dirigen a sus hijos cuando les hablan. Pero ésta es la media, puesto que los padres con formación universitaria les dicen 2.100 palabras y los padres de familias con niveles elementales de formación académica se quedan en 600. La diferencia entre ambos extremos resulta significativa: o tus

padres te han dirigido 48 millones de palabras en tus tres primeros años de vida o sólo 13 millones.

Curiosamente, los vocablos con mayor impacto en el desarrollo cognitivo son los expresados en el primer año de vida, período en el que los niños no dan muestras visibles de comprender lo que sus padres dicen.

Según la investigación de Risley y Hart, la correlación entre las palabras que un niño ha escuchado a sus padres y su coeficiente intelectual resulta muy significativa. Aunque no es mi propósito presentar los datos detallados en este libro, esta correlación pasa a ser extremadamente significativa cuando se distingue entre el tipo de conversaciones que los padres han tenido con sus hijos, que han clasificado en dos categorías: *Business Conversations*, es decir, conversaciones sobre necesidades básicas, como «termina de cenar», «es la hora de dormir» o «entra en el coche»; y *Language Dancing*, es decir, conversaciones en las que los padres hablan cara a cara a sus hijos con palabras adultas y con un lenguaje rico, ya sea cuando les cambian el pañal o mientras ponen la lavadora.

Dado el impacto de las conversaciones cara a cara en la capacidad intelectual, sería interesante realizar una investigación que midiera la mejora del liderazgo de quien dirige su equipo a través de conversaciones, frente a quien rehúye conversar con sus colaboradores y pretende manejarles enviando e-mails desde la distancia, enmascarando su falta de cercanía con la excusa de tener una agenda muy ocupada.

Recientemente he tenido la oportunidad de conversar con un especialista en la negociación de rehenes: George Kohlrieser, profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional en el IMD (Institute for Management Development) de Suiza y autor del bestseller internacional *Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others and Raise Performance*.

El profesor Kohlrieser —quien ha sido capturado como rehén en cuatro ocasiones trabajando para la policía, el ejército y otras organizaciones en países como Israel, Croacia, Estados Unidos o Alemania— narra en su libro el secuestro de una aerolínea kuwaití en 1984:

> Desde el punto de vista de los secuestradores, para ser un buen rehén debes creer que vas a morir. Y eres un mal rehén si no tienes miedo. Ésta es la razón por la cual los terroristas intimidan y torturan a sus rehenes y, con frecuencia, matan a uno como ejemplo.
>
> En este caso, los terroristas escogieron a doce hombres y, con gran ceremonia, los llevaron a la parte delantera del avión, donde les ordenaron sentarse para esperar a ser asesinados. Uno de los doce era de Kuwait. En su profundo dolor, se sentó en silencio y las lágrimas empezaron a caerle por las mejillas. Uno de los terroristas, que cubría su rostro con una máscara —no sólo para proteger su identidad, sino también para bloquear cualquier conexión emocional con los rehenes — se acercó al hombre, le apuntó con su pistola a la cabeza y le dijo: «Tú eres un árabe. Muere como un hombre. Muere con dignidad. No mueras como un cobarde».
>
> Aceptando su muerte inminente, el kuwaití miró a los ojos del terrorista y le dijo: «Señor, si a usted le estuviese esperando en casa tanta gente como a mí, también lloraría».
>
> El terrorista respondió poniendo su pistola en la cabeza del hombre y empezó a apretar el gatillo. Pero, de repente, vaciló. Tras un corto período de silencio, en el que se mantuvo el contacto visual, el terrorista bajó el arma y se dirigió a la parte trasera del avión. Dos horas después, el kuwaití fue liberado.
>
> Más tarde, cuando los investigadores preguntaron al rehén por qué fue liberado, explicó: «Creo que el terrorista sintió pena por mí. Pude verlo en sus ojos».
>
> El aprendizaje de esta historia —explica el profesor Kohlrieser— es que, a pesar de que estaba afrontando la muerte, el rehén fue capaz de mantener suficiente calma como para mirar al terrorista a los ojos. Y esa mirada, unida a sus palabras, conectó de alguna manera con él y le persuadió para salvarle la vida.

Los directivos enmascarados, aquellos que —en palabras de Kohlrieser— «se quedan en su oficina y rehúsan conectar emocionalmente con los demás, suelen tener una percepción negativa de su equipo y de sus colegas», quienes acaban por pagarle con la misma moneda, desencadenando un clima que envenena las organizaciones.

Sin embargo, este superviviente kuwaití representa una prueba extrema del potencial desenmascarador de la autenticidad: la capacidad de dar voz a nuestros sentimientos más profundos, a veces, simplemente con la mirada, como conversando en silencio.

Stop & Think:
¿Cuántas auténticas conversaciones cara a cara has tenido en el último mes con las personas de tu equipo o con otros colegas?

#5
CONVERSAR EN SILENCIO

Desde hace años, felicito la Navidad a mi familia y a mis amigos con un relato breve. Y éste es el que escribí en diciembre de 2009:

> **El abrazo**
> «Le quedan tres meses, prepare sus despedidas, ésta será su última Navidad», le dijo el doctor, y al salir del hospital, caminó sin rumbo durante horas hasta que se refugió del frío en una cafetería. Sobre la mesa de madera oscura abrió su libreta y escribió los nombres de sus amigos íntimos. Eran cuatro. A continuación trazó una línea y siguió con la lista de los amigos «a secas». Eran dieciséis. Trazó otra línea y añadió a los amigos antiguos, a quienes perdió la pista hace años. Logró recordar a nueve. Trazó otra línea y pidió otro café. De repente, vino a su memoria un nombre que debería haber estado en la primera lista, pero cuya amistad se rompió años atrás por una ridícula discusión. Lo escribió con trazo tembloroso y tuvo que respirar hondo para sosegar la inquietud repentina que le embargó.
>
> A la mañana siguiente, partió en busca del último nombre de la lista. Cruzó el océano, llamó al timbre y le dio un abrazo. Cuando regresó, el doctor le citó con carácter urgente en la consulta: «Ha habido un error en los análisis, usted no tiene cáncer, le ruego que acepte mis disculpas». Y para sorpresa del doctor, él las aceptó dándole las gracias y un abrazo.

El origen de muchos desencuentros profesionales y de amistades rotas está en conversaciones abruptas e improvisadas, que han salido mal incluso a pesar de la buena intención de los interlocutores. Tal vez surgieron después de una mala noche o por un malentendido. O simplemente porque teníamos prisa.

Es misterioso lo fácil que resulta arruinar aquello que ha costado tanto construir. Tan misterioso como el Golden Gate en un día de niebla, que puede envolver a una pareja enamorada y, a pocos metros, a un pobre desesperado que se arroja al vacío para dejar el final de su vida en manos del azar: romperse los huesos y ahogarse, morirse de hipotermia, ser devorado por tiburones… o una combinación macabra.

En cierto modo, pedir perdón tras un desencuentro es como lanzarse al vacío, a la incertidumbre radical de no saber qué nos espera al llegar, si la calidez de un abrazo o la frialdad del mármol.

Recientemente he conocido a un maestro del mármol, el escultor Pablo Atchugarry, quien —gracias a un amigo común, Pablo Cohen— me invitó a un asado magnífico en su casa de Manantiales (Uruguay) y me regaló una inesperada conversación inspiradora. Atchugarry, que es casi tan grande como las piezas que esculpe en su taller junto al lago de Como (Italia), transmite una mansedumbre propia del que ha combatido durante horas con el mármol, hasta extraerle el frío y dotarlo de mensajes que llegan al fondo del alma, porque inspiran generosidad y grandeza. «El ser humano todavía no ha aprendido a relacionarse sin armas —me dijo—, simplemente las afila. […] Tenemos que aprender a conversar en silencio, hablando con la mirada, con los gestos…» Como el abrazo entrañable que me dio al despedirnos.

En un contexto de sobrecarga informativa y en el que las redes sociales multiplican el impacto de la frivolidad —que lleva a pronunciarse inmediatamente sobre cualquier tema—, se cotiza al alza el silencio, el escenario de los que saben hablar con los hechos. Como esa serena presencia con la que se acompañan los viejos amigos, sentados en un banco, viendo caer las últimas tardes de su vida.

En ocasiones, cuando la realidad se nos sirve cruda y —tras un desencuentro con un colega, con un familiar o con un amigo— la otra persona rechaza conversar contigo cara a cara, la alternativa al silencio es la murmuración por la espalda, una opción tan frecuente como destructiva. Y también autodestructiva ya que, si no aprendes a morderte la lengua muchas veces, te acabas convirtiendo en un «lengua de serpiente»…

En cambio, el lenguaje del silencio construye grandeza interior en quien lo sabe hablar y abre la puerta a una reconciliación futura, a través de la conversación. Por eso, cuando nos toca afrontar desencuentros, conviene recordar la frase que el rey de España le dijo a Hugo Chávez en aquella célebre cumbre Iberoamericana: «¿Por qué no te callas?».

Stop & Think:
¿Qué has hecho después del último desencuentro con una persona, murmurar a su espalda o guardar silencio? ¿Y qué te gustaría que hubiese hecho la otra persona?

#6
CONVERSACIONES DIFÍCILES

El intento de sistematizar con una clasificación toda la realidad respecto a un tema determinado es atrevido y el resultado corre el peligro de ser limitante. Por ejemplo, clasificar toda la fauna a partir del número de patas que tiene cada animal, pondría a una ballena y a un caracol en la misma categoría. Por eso, no pretendo elaborar un esquema con todos los tipos de conversación, sino aportar algunos enfoques sobre aspectos que considero relevantes. Tarde o temprano, a todos nos toca afrontar conversaciones difíciles. Y las considero tales por tres razones: **1)** requieren esfuerzo intelectual y emocional, **2)** nos jugamos algo importante en ellas y **3)** pueden salir mal.

Las conversaciones difíciles, si se retrasan, se acaban pudriendo, como el pescado, y al final huelen tanto que cada día resulta más urgente intervenir.

Aquí va una desordenada lista de conversaciones difíciles a la que puedes añadir las que quieras:

- Despedir a un empleado.
- Resolver un conflicto con un colega.
- Comunicar malos resultados al jefe.
- Dar *feedback* sobre su trabajo a alguien de tu equipo.
- Atender a un cliente enojado.
- Pedir un aumento de salario.
- Pedir un cambio de departamento.
- Comunicar que te marchas de la empresa.
- Reilusionar a alguien abatido.
- Una declaración de amor.
- Una ruptura.
- Pedir perdón.
- Reconocer ante alguien un error importante.
- Recuperar a un amigo.
- Restaurar una relación de pareja deteriorada.

• Cortar con una relación que pone en peligro la felicidad de tu familia.
• Explicarle a un hijo una separación.
• Despedirse de alguien que está a punto de morir.
• Disuadir a un suicida subido en la barandilla del Golden Gate.
• Negociar con un secuestrador.
• Interrogar a un terrorista.
• Acordar un desarme nuclear.

Es improbable que te toque afrontar las cuatro últimas, aunque hay mucho que aprender de quienes —por oficio o por sorpresa— no pueden eludirlas. En cualquier caso, hay que estar preparado para las conversaciones insospechadas que te presenta la vida.

El sábado 6 de marzo de 2004 me levanté con el brazo izquierdo notablemente hinchado. Algo así como el del tenista Rafa Nadal, pero por un fenómeno distinto. Tras consultar con un médico amigo, fui a urgencias del Hospital de la Princesa en Madrid. Después de varias horas de espera, dos doctoras jovencitas con una ecografía en la mano concluyeron: «Tiene una trombosis en el MSI». La palabra trombosis pone nervioso a cualquiera, pero especialmente si desconoces que MSI significa «Miembro Superior Izquierdo»; vamos, lo que toda la vida se ha llamado «brazo izquierdo»… Inmediatamente, me inyectaron un anticoagulante, me entregaron un pijama y me ingresaron en una habitación doble. En la otra cama, había un señor que dormía y, junto a él, lo intentaba su hija, recostada en un sillón. «Vaya día —me dije—, te despiertas con el brazo de un campeón de tenis y acabas durmiendo en un hospital.»

Me recetaron una convalecencia hospitalaria preventiva, aunque me encontraba perfectamente, y al cuarto día fui testigo de una de esas conversaciones difíciles que se pueden presentar en la vida. Mi compañero de habitación, de unos sesenta años, tenía una pierna gangrenada y no parecía mejorar. Llegaron varios médicos, corrieron una delgada cortina entre nuestras camas y uno tomó la palabra:

—Juan, ¿cómo está?

—Muy jodido.

—El tratamiento no está funcionando. Hemos hecho todo lo posible pero la gangrena sigue

avanzando... Va a ser necesaria una amputación.

Durante unos segundos que parecieron minutos se podía tocar el silencio en la habitación. Hasta que Juan estalló:

—¡A mí ustedes no me cortan la pierna! —gritó incorporándose, y su hija trató de calmarlo.

—No queda otro remedio, Juan. Si no lo hacemos, puede morir.

Juan subió el tono de sus exclamaciones y el doctor le dejó desahogarse sin interrumpirle. Tras una secuencia de quejas y lamentos pronunciados con la mandíbula apretada, el médico aprovechó una pausa para preguntarle:

—A ver, Juan, ¿siente la pierna cuando le toco aquí?

—Sí —contestó enfurruñado.

—¿Y aquí abajo?

—También.

—¿Y aquí?, ¿la siente?

—Sí.

—No, Juan. Aquí no la siente. No puede sentirla, está completamente gangrenada. Mañana por la mañana vamos a pasarle a quirófano. Es por su bien.

El médico y su equipo se marcharon de la habitación con un gesto serio para seguir su travesía por el valle hospitalario del dolor, dando moderadas esperanzas o quitándolas con una serena firmeza. Entonces, aquel señor duro y tozudo empezó a llorar desconsoladamente, como un niño, y debido a la extrema tensión, se hizo sus necesidades encima y las enfermeras tuvieron que venir a limpiarle.

Al día siguiente, despertó sereno tras volver del quirófano con la pierna amputada y, poco a poco, fue asumiendo esta mutilación ayudado por la abnegada ternura de su hija, con la que mantuve largas conversaciones, que ella conducía inteligentemente para distraer a su padre y también para hacerle reír.

Con la perspectiva que da el tiempo, he reflexionado sobre aquellos días hospitalarios y he concluido que más vale perder una pierna que perder la vida por ahorrarse y ahorrarle a alguien una conversación difícil. Alguna vez

todos necesitamos que las personas que nos conocen y nos quieren nos hablen claro, cara a cara, y que echen alcohol sobre nuestras heridas infectadas. El tratamiento es doloroso —y no sólo para el paciente—, pero eludirlo puede traer consecuencias graves. Hay mucho en juego en estas conversaciones difíciles y puede que algunas nos fuercen a elegir, como una encrucijada.

Stop & Think:
¿Tienes pendiente alguna conversación difícil? ¿Y cuándo vas a abordarla?

#7

CONVERSACIONES ENCRUCIJADA

Hay un tipo de conversación cuyo desenlace, ineludiblemente, te abre un camino y te cierra otros. O, al menos, hay que pagar un precio muy caro —y a veces no sólo lo pagas tú— para volver a los que se cerraron. Como la conversación en la que te decidiste a estudiar una carrera o en la que optaste por una profesión determinada, o aquella en la que pediste a alguien que se casase contigo, por mencionar tanto la dimensión profesional como la personal.

No ver venir las consecuencias de estas conversaciones revelaría inmadurez. Sin embargo, no siempre es fácil identificar las conversaciones encrucijada —a veces se presentan por sorpresa— ni los caminos que podrían cerrar:

- La confianza con un socio.
- La credibilidad de tu liderazgo para alguien de tu equipo.
- La continuidad en la relación con un cliente importante.
- La armonía con la familia política.
- La amistad con quien fue un buen amigo.
- La oportunidad de ayudar a alguien que necesitaba tu apoyo.
- El proceso de paz entre dos países.

Detrás de muchas oportunidades perdidas y de caminos que se han cerrado, hay conversaciones en las que se ha reaccionado impulsivamente, dejándose

llevar por un calentón, que mueve a decir más de lo que uno desearía y a añadir adjetivos y adverbios que abren heridas que tardan en cicatrizar o que producen una hemorragia mortal.

En este sentido, los temperamentos más reactivos y emocionales añaden un factor de riesgo a las conversaciones encrucijada. Pero el elemento multiplicador que conduce a las mayores insensateces es la soberbia en sus variadas manifestaciones: orgullo, arrogancia, obstinación...

Al anochecer del 20 de marzo de 2003, la CNN retransmitió en directo los primeros misiles de la guerra de Irak destruyendo objetivos en Bagdad. Al margen de las escandalosas cifras que costó esta guerra retransmitida en prime time, las estima- ciones del número de personas muertas fluctúan entre 150.000 y un millón, según las fuentes. La decisión de invadir Irak sin el beneplácito del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas no la lanzó un software tras un exhaustivo análisis de datos. La tomó el ex presidente Bush —más con las entrañas que con la cabeza—, embarcando a sus aliados en una secuencia de con- versaciones.

En el libro *Memoria de Washington*, el entonces embajador de España en Estados Unidos, Javier Rupérez, relata una de esas conversaciones: la que se produjo en el rancho de Bush en Crawford (Texas) entre el ex presidente estadounidense y el ex presidente español, Aznar, y la posterior conferencia telefónica que mantuvieron con el ex presidente británico, Blair, y el presidente italiano, Berlusconi. Ésta es una síntesis de la conversación que relata Rupérez:

> En el salón de la casa del rancho nos encontramos, a primera hora de la mañana del 22 de febrero, Bush, Aznar, Condoleezza Rice, Daniel Fried, Alberto Carnero y yo mismo. Hace un día perfecto en la temprana primavera de Texas. Bush es un excelente anfitrión: amistoso, distendido, dicharachero, sin la timidez que endurece sus apariciones públicas. La exposición de Bush sigue una doble lógica. Por un lado, la de la inminencia de la invasión: «Estaremos en Bagdad a finales de marzo. [...] Ha llegado el momento de deshacerse de Saddam Hussein». Por otra, las posibilidades de conseguir que el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas apruebe una nueva resolución: «Creo que la conseguiremos... Tenemos a los tres africanos, a los chilenos, a los mexicanos». Más tarde, añade: «Países como México, Chile, Angola y Camerún deben actuar con un sentido de amistad hacia nosotros. Lagos debe saber que el acuerdo de Libre Comercio con Chile está pendiente de confirmación en el Senado y que una actitud negativa en este tema podría poner en peligro esa ratificación. Angola está recibiendo fondos del Millenium Account y también podría quedar comprometido si no se muestra positivos. Putin debe saber que con su actitud está poniendo en peligro las relaciones de Rusia con Estados Unidos».

> Cuando Aznar le recuerda que en pocos días tenía previsto entrevistarse con Chirac, Bush le pide que le transmita sus recuerdos, le dice que quiere tener con él la mejor de las relaciones y añade: «Los árabes le están transmitiendo a Chirac un mensaje muy claro: Saddam Hussein debe irse. El problema es que Chirac se cree “Mister Arab” y en realidad les está haciendo la vida imposible». Desde el primer momento, y a lo largo de toda la conversación, Aznar muestra su interés por una segunda resolución o, alternativamente, por fórmulas que permitan el desarme de Saddam sin la utilización de la fuerza.
>
> Un poco más tarde, cuando Condoleezza expone los pasos del Consejo en función de cuándo presenten su último informe los inspectores de la ONU, Bush exclama: «Ésto es como lo de la tortura china con el agua. Tenemos que poner fin a ello». Y Aznar contesta: «Estoy de acuerdo, pero sería bueno contar con el máximo número de gente posible, ten un poco de paciencia». Bush replica que su paciencia está agotada y que no piensa ir «más allá de la mitad de marzo». [...] Aznar apunta: «Tony querría llegar hasta el 14 de marzo». Y Bush sentencia: «Yo prefiero el 10. Esto es como el juego de policía malo y policía bueno. A mí no me importa ser el policía malo y que Blair sea el bueno». [...]
>
> Aznar pregunta: «¿Existe alguna posibilidad de que Saddam Hussein se exilie?». Y Bush le desengaña: «Ninguna. Es un ladrón, un terrorista, un criminal de guerra. Comparado con Saddam, Milosevic sería una madre Teresa». Aznar musita: «En realidad el mayor éxito sería ganar la partida sin disparar un solo tiro». Bush no finge al mostrarse emocionalmente afectado: «Para mí sería la solución perfecta. Yo no quiero la guerra. Sé lo que son las guerras. Sé la destrucción y la muerte que traen consigo. Yo soy el que tiene que consolar a las madres y a las viudas de los muertos. Por supuesto que sería la mejor solución. Además, nos ahorraría 50.000 millones de dólares». [...]
>
> Al acabar, nos trasladamos a un pequeño despacho donde habría un diálogo a cuatro, previamente acordado, entre los presentes, Aznar y Bush, y los ausentes, Berlusconi y Blair. Los primeros informaron a los segundos de lo tratado en la conversación y los segundos reiteraron su apoyo a sus líneas principales, con mucho énfasis por parte de Blair en la segunda resolución. [...]
>
> Berlusconi hablaba en italiano y Aznar le respondía en español, mientras que los dos anglosajones mantenían el inglés. Bush y Aznar no tenían problema, porque las palabras de los demás les llegaban traducidas a sus propios idiomas por los intérpretes interpuestos en el sistema telefónico, pero a Condoleezza Rice, sin auricular, tuve que traducirle los propósitos de Berlusconi, trufados de bromas y de comentarios tan amistosos como intrascendentes. En realidad, al primer ministro italiano le tocaba la mejor parte del juego: participaba activamente de él pero, al no estar en el Consejo de Seguridad, no tenía que retratarse demasiado ni sufrir excesivamente las consecuencias de sus decisiones.

La conclusión del ex embajador Rupérez es contundente: «Nunca creí que Estados Unidos actuara militarmente contra Irak sin el previo beneplácito del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas». Pero lo cierto es que lo hicieron, contando con el respaldo de una coalición que incluía al Reino Unido, España, Italia, Portugal, Polonia, Dinamarca, Hungría y Australia.

Obviamente, esta conversación no es la única que tuvo Bush con el fin de embarcar a sus aliados en la denominada segunda guerra del Golfo, pero muestra trazos significativos —y en mi opinión, inquietantes— del tono con el que logró «convencerles» en esa encrucijada histórica que condujo al mundo por una senda desastrosa.

A veces, ante la proximidad de esas conversaciones que nos ponen en una encrucijada, se produce una parálisis —originada por el miedo, la inseguridad o la pereza— que con el tiempo las acaba trasladando a la carpeta de «conversaciones pendientes» y, de ahí, a la de «oportunidades perdidas». Y del tamaño de estas dos carpetas depende si estás conduciendo tu vida o la estás viviendo con el piloto automático.

Hay otro factor más que podría llevar a la parálisis ante una conversación encrucijada y es la falta de esperanza. O dicho de otra manera, la incertidumbre sobre nuestra capacidad de ayudar a otra persona a cambiar a través de la conversación.

Stop & Think:
Considera las consecuencias de las últimas conversaciones en las que has reaccionando con un calentón. ¿Qué puedes aprender de ellas?

#8
CAMBIAR A LA GENTE

Piensa por un momento en una de tus conversaciones pendientes. Quizá es con un jefe con quien te falta sintonía o con un colega de otro departamento con el que tienes conflictos episódicos o con alguien de tu equipo cuya manera de ser te incomoda. Ponle cara y ojos a esa conversación pendiente.

Ahora imagina que, tras vencer diversas resistencias —propias y ajenas—, consigues que se den las circunstancias adecuadas para hablar cara a cara con esa persona. Pero, antes de hacerlo, pregúntate: ¿qué puedo lograr con esta conversación?, ¿cuál es su máximo alcance?

Hace meses tuve la oportunidad de escuchar a Brian Bacon, Fundador de la

Oxford Leadership Academy, en un seminario mano a mano con el profesor del IESE Luis Huete. Al concluir la jornada, Brian Bacon contó la siguiente historia:

> Hace unos años, participé en un congreso en San Francisco. Yo era un conferenciante de segunda en un gran evento en el que hablaban personajes gigantes como Peter Drucker, Peter Senge o Michael Hammer: el *Who's Who* del liderazgo y del cambio en las organizaciones. De hecho, yo estaba más bien en la categoría *Who's He*?...
>
> La conferencia se celebraba en torno al 50 aniversario de las Naciones Unidas. Durante dos días, los conferenciantes habían hecho un despliegue de sabiduría científica sobre cómo liderar organizaciones. Se habló desde la reingeniería de los recursos humanos hasta el cambio de las estructuras, pasando por las mejores claves de liderazgo. Los asistentes habían pagado 5.000 dólares por pasar dos días allí, escuchando a grandes figuras.
>
> Al final de estos congresos, los organizadores suelen distribuir un cuestionario para evaluar a los conferenciantes y el impacto de sus mensajes. Para sorpresa de todos, la madre Teresa de Calcuta —a quien lograron convencer para que participase en el evento— quedó la primera en el ranking, y lejos del segundo. Curiosamente, ella no formaba parte del panel de conferenciantes, sino que había sido invitada a dar un pequeño mensaje al final. De hecho, no habló más de treinta segundos. Subió al estrado, se quedó un momento en silencio y, con una voz muy suave, dijo:
>
> —Así que queréis cambiar a la gente. Pero ¿conocéis a vuestra gente? ¿Y les queréis? Porque si no conocéis a las personas, no habrá comprensión, y si no hay comprensión, no habrá confianza, y si no hay confianza, no habrá cambio.
>
> »¿Y queréis a vuestra gente? Porque si no hay amor en lo que hacéis, no habrá pasión, y si no hay pasión, no estaréis preparados para asumir riesgos, y si no estáis preparados para asumir riesgos, nada cambiará.
>
> »Así que, si queréis que vuestra gente cambie, pensad: ¿conozco a mi gente?, ¿y quiero a mi gente?
>
> El mensaje de la madre Teresa había quedado suspendido en el auditorio y se notaba que había golpeado. Tan fuerte como cuando alguien escucha la verdad.

Este relato de Brian Bacon me lleva a la siguiente conclusión: para lograr que una persona cambie, la vía más prometedora es inspirarle, después de haberle aceptado tal como es. Y eres inspirador cuando los demás no sólo ven en ti cualidades profesionales, sino también algunas cualidades personales dignas de ser imitadas. Cuando hay consistencia entre lo que piensas y lo que dices y también entre lo que dices y lo que haces. En definitiva, cuando transmites autenticidad, una cualidad que se conquista con muchos pequeños esfuerzos y que, con frecuencia, exige nadar contra corriente.

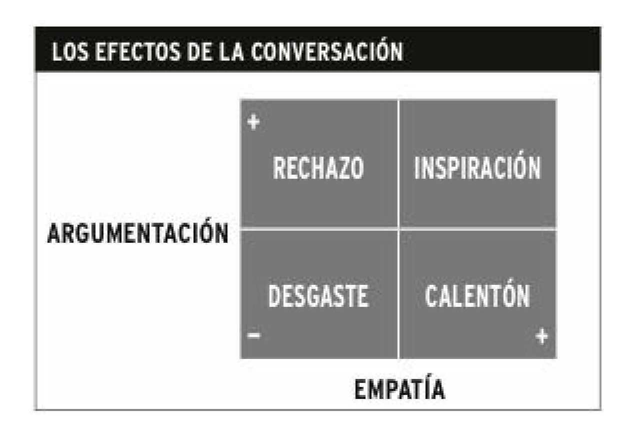
Stop & Think:
Desde esta perspectiva, vuelve a hacerte la pregunta de antes: ¿hasta dónde querrías llegar en esa conversación pendiente?

#9
CONVERSACIONES DE ALTO IMPACTO

La calidad de tu liderazgo depende de la calidad de tus conversaciones. Ya hemos abordado este reto desde varios ángulos. Pero ¿cómo podemos mejorar nuestra capacidad de conversar para resolver conflictos o para conquistar el entusiasmo del equipo o para inspirar a una persona a que tome una decisión importante? En pocas palabras, ¿cómo lograr conversaciones de alto impacto?

De todas las variables que intervienen en una conversación, hay dos que determinan notablemente su impacto: la fuerza de la argumentación y el grado de empatía. La argumentación tiene que ver principalmente con qué se dice y cómo se diseña el mensaje, y la empatía con quién conversa y cómo es su actitud.

El siguiente cuadro muestra los cuatro posibles efectos de una conversación a partir de cruzar estas dos variables, argumentación y empatía:



1) CONVERSACIÓN DESGASTE

Cuando la calidad de la argumentación y la empatía entre los interlocutores son bajas, el efecto de la conversación es el DESGASTE. Este tipo de conversaciones te deja con la sensación de que han sido una pérdida de tiempo, ya que no han servido para alcanzar el objetivo deseado y, a veces, incluso lo han dificultado aún más.

El acelerado ritmo de la vida empresarial fomenta la proliferación de conversaciones desgaste que deterioran progresivamente la relación entre profesionales. Y, cuando se trata de directivos, el deterioro afecta a la coordinación entre sus departamentos y, en consecuencia, a la eficiencia de la empresa.

Mi trabajo de facilitador de equipos directivos me ha permitido participar en un buen número de comités de dirección de empresas de distintos países, lo que me ha proporcionado una fuente formidable de inspiración y aprendizaje, y también me ha llevado a asistir a numerosos episodios de desgaste que revelan el deterioro de las relaciones entre directivos.

Recuerdo que, en una ocasión, un director general expulsó de la sala y de la empresa —en un solo gesto— al director de operaciones, porque, en un arranque de soberbia, se había negado a colaborar con el director comercial, con quien tenía una relación de desgaste de trazos ridículos. Aunque no hace falta presenciar un despido en directo para detectar el desgaste de la relación entre directivos: basta con observar el juego de miradas en un equipo cuando se reúne en torno a una mesa. La experiencia me dice que, si dos personas no se miran a la cara cuando se hablan, no es aventurado suponer un historial de «encontronazos» en reuniones, de «codazos» en los pasillos y también de «puñaladas por e-mail con copia oculta», la versión 2.0 de la tradicional puñalada por la espalda.

> **Ejemplo de conversación desgaste**
> Piensas que una persona de tu equipo no está haciendo eficientemente su trabajo y que está creando un conflicto con otros compañeros, debido a que no se está coordinando adecuadamente y a que, con su actitud, está haciendo difícil la comunicación. Por su parte, esa persona manifiesta estar desbordada de trabajo y, cuando un compañero quiere hablar con ella para pedirle algo, se limita a decirle: «No tengo tiempo, envíamelo por e-mail». Tras una cadena de e-mails —te los han ido enviando con copia oculta— en los que se le ha solicitado algo sin

resultado, decides hablar con ella para resolver el conflicto.

Sin haber diseñado previamente la conversación y teniendo con ella una relación más bien tirante, le llamas a tu despacho y, con razonable educación pero con un tono serio, le dices:

—¿Qué está pasando con este presupuesto que te ha pedido Fulanito? Lo tienes bloqueado desde hace tres semanas. Como no lo enviemos ya, vamos a perder al cliente.

Y ella, sintiéndose acusada, se defiende golpeando:

—El problema es que Fulanito no entiende la complejidad que tiene preparar estos presupuestos. Me va haciendo peticiones sin priorizarlas y en las que faltan datos, y colapsa mi trabajo. [...] Es más, el problema es que hay procesos básicos de este departamento que no están bien diseñados.

A partir de este momento, la conversación se enroca y no avanza. A pesar de que tratas de mantener un tono correcto, se tensa el clima y acabas por dedicarle más tiempo del que querrías a defenderte de la implícita acusación de que eres el responsable de que los procesos en tu departamento estén mal diseñados. Finalmente, cansado de discutir, tratas de cerrar la conversación con una sutil amenaza:

—Tienes un problema de actitud y si en breve no hay un cambio significativo, me veré obligado a tomar decisiones...

En definitiva, la foto del problema tras la conversación tiene una pinta aún peor que antes.

2) CONVERSACIÓN RECHAZO

Cuando la calidad de la argumentación es alta pero la empatía entre los interlocutores es baja, el efecto de la conversación es el RECHAZO. A este tipo de conversaciones se llega armado de razones y se sale frustrado por la tozudez de nuestro interlocutor, que parece haber activado el «modo NO» de su cerebro, ya que ha centrado sus energías en buscar fisuras a nuestros argumentos; tal vez, la única opción de participar que le hemos dejado...

Con frecuencia, este efecto de rechazo tiene su origen en la falta de visión periférica, la que nos permite trascender nuestros planteamientos y captar una escena más amplia, en la que nuestros argumentos son matizados por los de nuestro interlocutor y también por su estado de ánimo. En otras palabras, la visión periférica nos permite sintonizar con los demás y emitir mensajes en una longitud de onda compartida, desde la que se dialoga verdaderamente y no se dan instrucciones.

Para entrar en la misma longitud de onda con los demás, tenemos que romper con la lógica de un viejo discurso del ámbito empresarial: «No me interesa tu

vida personal, aquí somos profesionales y venimos a trabajar, no a hacer amigos». Este discurso limita el alcance de los problemas que podemos resolver juntos, o de los nuevos retos en los que nos podemos embarcar y, además, convierte la empresa en un campo de minas en el que sobra cautela y desconfianza, y falta frescura y creatividad.

Puede que años atrás, cuando buena parte de las empresas operaban en mercados crecientes y estables, la frialdad de muchos gestores exitosos no fuese un inconveniente para lograr resultados extraordinarios. Pero actualmente, cuando tantos directivos tienen el reto de transformar organizaciones y de diseñar nuevos modelos de negocio contando con el talento de sus equipos, la frialdad es un freno intolerable.

Ejemplo de conversación rechazo
Eres el director de sistemas y vas a presentar ante el comité de dirección la propuesta de un nuevo *software* de gestión. Este cambio incide particularmente en el equipo comercial, con cuyo director tienes una relación tensa. Antes de presentar la propuesta, le has enviado un e-mail para que la vea y no te ha contestado. Llegado el momento de tu exposición, te molesta ver la actitud desinteresada del director comercial, quien aprovecha tu intervención para responder un mensaje en el teléfono. Tratando de aparentar no darle importancia y adoptando un tono frío, le preguntas:

—No sé si has visto el e-mail que te envié con la propuesta...

—No. No lo he visto —responde él, cortante.

A continuación, pasas a una exposición muy bien estructurada sobre las ventajas del nuevo *software*. Además, apoyas tu argumentación con el testimonio de otra compañía del sector que ya lo ha implantado satisfactoriamente. Y es ahí, en ese momento, cuando el director comercial te interrumpe diciendo:

—El *software* tendrá aplicaciones muy innovadoras, pero el problema es que el modelo comercial de esa empresa no tiene nada que ver con el nuestro.

Y tú, que te habías decidido a afrontar la presentación con un afán constructivo, te encuentras con que cambias el tono de tu exposición para responder a su «codazo» con una ironía que evidencia su exageración:

—Hombre... Decir que no tiene «na-da-que-ver» me parece un poco excesivo...

A partir de este momento, el director comercial, que es rápido de palabra y —como es lógico— conoce mejor que tú los procesos comerciales, se lanza a enumerar todas las especificidades de vuestro modelo comercial que el nuevo *software* no resolvería.

La realidad es que algunas de esas especificidades sí las resolvería, pero cada vez que respondes a los inconvenientes que él plantea, te contesta con otros nuevos.

Cuando terminas tu presentación —porque el director general propone pasar a otros temas de la agenda—, te das cuenta de que te has pasado la mayor parte del tiempo enzarzado en aspectos poco relevantes del nuevo *software* y no en sus incuestionables ventajas. En consecuencia, se ha creado un clima de inseguridad al respecto y la propuesta se ha aparcado para estudiarla más adelante. A pesar de que estabas armado de razones, el director comercial te ha vuelto a ganar la batalla y a ti te arde la sangre...

3) CONVERSACIÓN CALENTÓN

Cuando la calidad de la argumentación es baja pero la empatía entre los interlocutores es alta, el efecto de la conversación es el CALENTÓN. Este tipo de conversaciones se caracteriza porque son intensas, están cargadas de emotividad y surgen como una reacción improvisada ante un acontecimiento determinado. En consecuencia, resultan desordenadas y no ofrecen conclusiones claras, a partir de las que se puedan tomar decisiones. En definitiva, el interlocutor fácilmente puede acabar pensando: «Ya se le pasará».

En ocasiones el efecto de la conversación es el calentón, no porque falten argumentos, sino porque no están bien elaborados o porque pretendemos utilizar demasiados o simplemente por desorden.

El exceso de trabajo, la falta de descanso, la frustración con la propia vida personal, la ausencia de aficiones o de vida cultural, la visceralidad y la indisciplina son factores de riesgo típicos para resquebrajar nuestro temple y desencadenar conversaciones que acaban en un calentón.

Las conversaciones tipo calentón no son necesariamente dramáticas: también pueden generar entusiasmo en el interlocutor pero, en ambos casos, su falta de rigor las hace pasajeras, como las tormentas de verano.

Ejemplo de conversación calentón

En el transcurso de una comida, le comunicas a tu jefe que un antiguo empleado que se marchó a montar su propia empresa te ha hecho una oferta para que vayas a trabajar con él. Y su primera reacción es la siguiente:

—Esto no se hace. Fulanito es un hijo de puta. No entiendo nada. O sea, no le pudimos tratar mejor cuando se fue, le pagamos más de lo que establece la ley... y el tío va y se atreve a hacerte una oferta.

—Sinceramente, yo no lo veo así. Creo que está en su derecho de hacerle una oferta a quien quiera. Es completamente legítimo.

—¿¡Cómo que es legítimo!? Como si no fuese grande el mercado, Fulanito se quiere llevar a la persona más importante de mi equipo. Hacer eso revela una absoluta falta de ética y de principios.

—Yo creo que estás exagerando. Para empezar, yo no me considero la persona más importante del equipo. Yo soy tan prescindible o imprescindible como cualquiera.

—Lo dices precisamente ahora, después de que te hayamos pagado la mitad de tu máster... En fin, supongo que no se te habrá pasado por la cabeza aceptar, ¿verdad?

—La verdad es que me desconcierta mucho tu reacción. Sinceramente, lo último que imaginaba es que te lo ibas a tomar así.

—¿¡Tomármelo cómo!? ¿Tú crees que es normal irse de una empresa y al cabo de un año intentar llevarse a una persona clave del equipo? Sinceramente, estoy muy decepcionado. Yo siempre he confiado en ti. De hecho, hicimos una gran apuesta contigo. No te olvides de que te saqué del paro, ¿eh?...

—Sinceramente, creo que estás mezclando cosas que no tienen nada que ver.

—Déjame que te diga una cosa, si tú no comprendes que intentar contratarte es una traición a mi confianza, empiezas a darme razones para arrepentirme de haber apostado por ti. Tú verás lo que haces, pero que sepas que, si te vas, te estás yendo dando una patada en la puerta.

—No es mi intención dar una patada en ninguna puerta y además...

—¡Va, déjalo!, no quiero seguir hablando de este tema. Oiga, por favor, ¿me trae la cuenta?

Al terminar la conversación, sientes tal rechazo por la actitud de tu jefe que ya dudas de si lo que te ilusiona es embarcarte en un nuevo proyecto o no tener que volver a trabajar con él. Sin embargo, sabes que tu jefe no afirmaría todo lo que ha «escupido» durante la comida si estuviese sereno: es una persona impulsiva y, cuando su estado de ánimo nubla su inteligencia, se le calienta la boca y se convierte en una ridícula caricatura de la persona que en otras ocasiones te ha parecido admirable.

4) CONVERSACIÓN INSPIRADORA

Cuando la calidad de la argumentación es alta y hay mucha empatía entre los interlocutores, el efecto de la conversación es la INSPIRACIÓN. Este tipo de conversaciones son de alto impacto porque consiguen acercarte hasta la infranqueable frontera que te separa de la libertad de tu interlocutor, a quien ofreces argumentos sólidos a los que agarrarse en el futuro y energía para tomar decisiones.

Para comunicar esa energía se requiere lo que el filósofo alemán Josef Pieper denomina «una mirada de proyección», aquella que, sin necesidad de

palabras, te dice: «Reconozco el talento que tienes y confío en tu capacidad». En definitiva, un tipo de mirada diametralmente opuesta a la mirada de francotirador con la que tantos directivos se apuntan a la cabeza, generándose mutuamente desconfianza, lo cual acaba creando un clima de inseguridad en el que sólo cabe desplegar una versión chata del propio liderazgo.

Los efectos de una conversación inspiradora no tienen por qué suceder inmediatamente. Este tipo de conversaciones funcionan como las semillas: algunas crecen y dan frutos rápido, otras requieren muchos cuidados y el paso del tiempo y, en cualquier caso, se pueden marchitar por una helada o por las malas hierbas.

En consecuencia, los efectos de una conversación inspiradora no son fácilmente previsibles ni contabilizables en una tabla Excel. Son más bien insospechados y sorprendentes, como todo lo que sucede en el improfanable templo de la libertad interior de cada persona.

Por eso no cabe duda de que los que te regalan una conversación inspiradora no tratan de obtener ningún beneficio en su cuenta personal de resultados, sino que se acercan respetuosamente a la frontera donde empieza tu libertad para regalarte sugerencias con el potencial de dar un giro a tu vida.

Ejemplo de conversación inspiradora
Estás abatido. Esta mañana el presidente ha comunicado a toda la organización un nuevo organigrama en el que tu degradación resulta patente. Hasta hace un rato, eras el director de un proyecto que se lanzó como una apuesta moderada —con un equipo pequeño y un presupuesto escaso—, pero que habéis logrado convertir en una unidad de negocio estratégica. A partir de ahora, esta unidad de negocio la dirigirá un nuevo subdirector general, al que reportarás como una persona más de su equipo, el que tú mismo has creado.

Un buen amigo que dirige otro departamento se pasa por tu despacho y te invita a bajar a por un café, durante el que escucha tu letanía de lamentos:

—Esto ha sido una degradación pública. Es evidente que el presidente no confía en mí. Me resulta desconcertante esta fría comunicación por e-mail después de la cariñosa felicitación que me dio en la convención anual. Mi carrera en esta casa ha acabado en una vía muerta. Definitivamente, he perdido la ilusión por este proyecto.

Al salir a la calle, sentís el sol en la espalda y empezáis a caminar por el bulevar.

—¿Cuál consideras que ha sido tu mayor logro durante todos estos años?

—Haber creado un verdadero equipo. Un equipo de gente que estaba apasionada por su trabajo.

—¿Y de qué te arrepientes?

—De haber visto a mis hijos más veces con los ojos cerrados que con los ojos abiertos...

Tu respuesta ha abierto un silencio que cuesta cerrar.

—Me acuerdo de tu primer día en la empresa, cuando llegaste recién terminada la universidad. Te reconozco que, al principio, no me cayó bien tu juvenil entusiasmo y tu exceso de seguridad. Pero, poco a poco, te fui conociendo mejor y vi otros perfiles de tu personalidad que son muy atractivos: eres trabajador, leal, alegre, creativo...

—También puedes añadir «vanidoso», porque me encanta oírte decir todo esto...

—¡Ja, ja, ja!

La conversación se ha serenado y, sin ninguna prisa por volver, seguís avanzando sin rumbo fijo, ahora con el sol de costado.

—No es fácil ponerse en la piel de otro, pero creo que puedo imaginar el profundo desencanto que sientes.

—Desencanto y enfado.

—No está mal enfadarse de vez en cuando. Pero no dejes que te paralice, sino que te sirva para tomar un impulso. Coincido contigo en que tu mayor logro de estos años ha sido tu equipo. Y eso significa que has desarrollado la capacidad de crecer profesionalmente haciendo crecer a otros. Y éste es, sin duda, tu mejor talento. Yo llevo casi treinta años trabajando en esta empresa. Hasta estuve una época larga en el comité de dirección. No creas, también tengo mis heridas de guerra... En todo este tiempo, he visto subir y bajar a muchas personas.

—Si no recuerdo mal, a cinco presidentes, a seis consejeros delegados y a siete directores generales, ¿no?

—Casi. Fueron cuatro, cinco y seis.

—Todo un veterano de Vietnam...

—La veteranía te deja arrugas y canas, pero también te agudiza el olfato. Y tengo la intuición de que la sociedad se perdería a un gran empresario si no tomas pronto la decisión de ser un emprendedor.

—Desde luego, ésa es una opción. Aunque arriesgada.

—Arriesgada e insensata. Pero tú nunca has sido muy sensato. Si no, no hubieses logrado el equipo que tienes, ni hubieses transformado un modesto proyecto en una unidad de negocio estratégica, ¿no?

—Espera un momento, ¿me estás sugiriendo que cree mi propia empresa?

—¡Taxi! Tenemos que volver, el tiempo se pasa volando.

Stop & Think:

*Si tuvieses que adjudicar porcentajes al efecto (**desgaste**, **rechazo**, **calentón** o **inspiración**) que producen tus conversaciones en tu equipo y en tus colegas, ¿qué distribución saldría? Te sugiero que contrastes tu autoevaluación con la de tus colaboradores (y de modo anónimo, si dudas de que tengan la confianza para decirte a la cara lo que piensan). Sea cual sea el* feedback *que recibas, lo inteligente será poner la energía en mejorar la calidad de tus conversaciones, para lo cual te sugiero treinta claves en los próximos dos capítulos.*

#10

CLAVES PARA MEJORAR LA ARGUMENTACIÓN

La capacidad de argumentar te permite construir secuencias de planteamientos que resulten convincentes a tu interlocutor. Esta capacidad se desarrolla con el hábito de la reflexión, que te ayuda a diseccionar la realidad para agruparla en bloques más sencillos, comprensibles y manejables. Algo así como identificar los grandes trazos de un cuadro de Velázquez entre los distintos planos y las decenas de personajes.

Para construir una argumentación convincente es necesario enfriar la realidad —despojando a los hechos de las emociones— y diseñar los peldaños lógicos que ayudan a subir juntos a cotas superiores, desde donde se observan los acontecimientos con más perspectiva y profundidad. O, en términos aristotélicos, con más sabiduría.

Pero no es el mero paso de los años lo que te da la sabiduría, sino la reflexión cabal sobre las experiencias personales y también sobre las de otros. Esta reflexión te entrena para discernir lo importante de lo urgente, lo esencial de lo accidental, lo significativo de lo irrelevante, lo central de lo periférico, lo episódico de lo permanente y otras tantas dualidades que aparecen cuando la vida nos enfrenta a preguntas difíciles, escritas en negro sobre blanco: «Tu padre ha muerto, ¿has sido un buen hijo?» o «¿Hay consistencia entre tus

hábitos personales y los valores que tratas de inculcar a tus hijos?» o «¿Cuál es tu parte de responsabilidad en el fracaso de la relación con ese colega?».

En el capítulo 1 de **El Talking Manager** propuse que «nos jugamos la vida en las conversaciones que tenemos» y ahora añado que una parte significativa del impacto de nuestras conversaciones depende de nuestra capacidad de argumentar, para la que no hace falta ser brillante sino tener sabiduría. De hecho, sin sabiduría, la brillantez se empaña.

Cada conversación es única e irrepetible, por tanto, no hay ninguna selección de reglas que nos garantice un desenlace determinado. Pero puede que te resulte útil reflexionar sobre cómo mejorar tu capacidad de argumentar a partir de estas quince sugerencias:

1. Identifica el objetivo de la conversación. Hazte la siguiente pregunta: ¿qué es exactamente lo que pretendo con esta conversación?

2. Diseña los mensajes clave a partir del objetivo. Procura que no sean más de dos o tres, si quieres que tu interlocutor los recuerde tras la conversación. Escribirlos te ayudará a ordenarlos y a priorizarlos.

3. A la hora de diseñar los mensajes clave, prescinde de aspectos que pueden desviar la conversación a áreas fuera del objetivo o a irse por las ramas. Es tan importante saber elegir tanto lo que vas a decir como lo que no vas a decir.

4. Memoriza las palabras clave de cada mensaje. Con la improvisación corres el peligro de introducir matices que hagan perder fuerza a tus mensajes e, incluso, arruinar tu credibilidad. Además, si los mensajes clave están apoyados con palabras clave acertadas, se grabarán más fácilmente en tu memoria y en la de tu interlocutor.

5. No supongas. Asegúrate de que conoces las reflexiones, las inquietudes y las expectativas de tu interlocutor sobre el contenido de la conversación. Y hazle saber que las conoces.

6. Suspende el juicio cuando te falte información relevante. Espera a tener

suficientes datos y hechos antes de pronunciarte. Y cuando te pronuncies, hazlo con cautela: no envíes el mensaje de que te sientes en posesión de la verdad.

7. Pregunta antes de hablar y escucha atentamente la respuesta.

8. Refiérete a los puntos de vista expresados por el interlocutor con el fin de construir la argumentación conjuntamente. Así, lograrás una mayor riqueza de planteamientos.

9. Manifiesta claramente tu apertura a modificar tu punto de vista a partir de los argumentos del interlocutor, de modo que no haya duda de que tu enfoque de la conversación es un diálogo, no una batalla en la que habrá un vencedor y un vencido.

10. No apabulles con un exceso de palabras, baja las revoluciones si sueles hablar muy rápido y no yuxtapongas reflexiones, sensaciones, juicios y datos, mezclándolo todo. Ir por partes ayuda a avanzar juntos paso a paso.

11. Recapitula lo que se haya avanzado en la conversación con el fin de ir ensanchando el terreno común.

12. Apoya tus mensajes con hechos y datos. Pocos y convincentes. La clave está en seleccionarlos bien, no en intentar presentarlos todos.

13. Estructura la conversación por partes, como en un guión. Si alguna variable desvía el foco de la conversación, sólo podrás retornar al guión si lo has preparado. De otro modo, te puedes encontrar enredado en una maraña de argumentos sin saber por dónde avanzar.

14. Si el desvío es inevitable, tómate unos segundos para revisar el objetivo y los mensajes clave. No fuerces a tu interlocutor a seguir tu agenda si no quiere.

15. Evita secuencias argumentales absolutas e inapelables, que acorralen al interlocutor y le fuercen a elegir ineludiblemente entre aceptarlas o rechazarte con una enmienda a la totalidad.

Stop & Think:
¿Hay algo concreto que puedas hacer en tu próxima conversación para mejorar tu capacidad de argumentar?

#11

CLAVES PARA MEJORAR LA EMPATÍA

La empatía —o «inteligencia emocional», según la denominación de Daniel Goleman— es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos y la habilidad para manejarlos. Del mismo modo que no todo el mundo tiene inteligencia lógica-matemática (uno de los ocho tipos estudiados por Howard Gardner), resulta razonable que haya muchas personas con escasa inteligencia emocional. Sin embargo, tenerla no implica infalibilidad ya que, de hecho, equivocarse forma parte del aprendizaje para desarrollarla.

En términos generales, el impacto de una conversación depende más de la empatía que de la calidad de la argumentación. Lo cual explica el origen de tantos desencuentros y conflictos entre personas inteligentes y con una formación de primer nivel. Y es que una deslumbrante acumulación de conocimiento y experiencia profesional es perfectamente compatible con el analfabetismo emocional.

Con frecuencia, este analfabetismo lleva a muchos directivos a intentar mover la voluntad de las personas de su equipo exclusivamente a través de paquetes de incentivos, una estrategia a corto plazo que revela su incapacidad para inspirarles y que acaba deteriorando el propio deseo de hacer las cosas bien. Porque cuando los incentivos reemplazan el deseo de hacer las cosas bien, se corre el riesgo de perder la habilidad para discernir qué es lo correcto en cada circunstancia, tal como plantea Barry Schwartz en su libro *Practical Wisdom*.

Cada vez que tenemos una conversación, ponemos a prueba nuestra capacidad para inspirar a los demás a través de nuestra inteligencia emocional. Así que, con el afán de que nos ayuden a desarrollarla, sugiero las

siguientes claves para mejorar la empatía en nuestras conversaciones directivas:

1. Identifica el tipo de personalidad de tu interlocutor. En el último siglo se han propuesto diversos modelos para clasificar los distintos tipos de personalidad —como Psychological Types (Carl Jung), o MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), entre otros— sobre los que luego se han desarrollado variaciones. Con el fin de ayudarte a identificar fácilmente la personalidad de tu interlocutor, te sugiero esta síntesis, basada en el modelo que plantea el profesor Luis Huete en su libro *Construye tu sueño*.

Nadie responde al cien por cien a ninguno de los siguientes tipos de personalidad, sino a una combinación única y peculiar que, además, puede variar a lo largo de la vida. Sin embargo, los grandes rasgos ayudan a situarse sobre el tipo de persona que tienes delante:

TIPOS DE PERSONALIDAD

ESTRATÉGICO	ANALÍTICO	CREATIVO	CONCILIADOR
• Racional • Resolutivo • Ambicioso • Con visión de conjunto • Le gustan los retos • Le gusta mandar • Afronta el conflicto • Discute • Tiene planes	• Racional • Ordenado • Concienzudo • Detallista • Práctico • Le gusta organizar y controlar • Rechaza el cambio • Crítico • Exigente	• Intuitivo • Desordenado • Necesita expresarse • Hábil para las relaciones • Fomenta su singularidad • Seductor • Impulsivo • Le gusta el cambio	• Sensible • Afable • Profundo • Conceptual • Conservador • Sabe escuchar • Sabe detectar sentimientos y estados de ánimo • Huye del conflicto

2. Adapta el modo de transmitir el mensaje al tipo de personalidad de tu interlocutor.

CON EL TIPO ESTRATÉGICO

Evita: hablar demasiado. Divagar. Los gestos y las palabras que creen tensión y que despierten su pasión por pelear y ganar. **Procura:** estructurar bien el mensaje. Exponer hechos y datos precisos. Involucrarlo en el diseño de la solución (si se la das cerrada, pondrá su

energía en encontrarle fisuras).

CON EL TIPO ANALÍTICO
Evita: interrumpirle cuando habla. Argumentar desde las emociones. El desorden en la exposición. Tratar demasiados temas. **Procura:** exponer claramente las partes del problema. Dejar que pregunte en cada tramo de la argumentación para satisfacer su necesidad de seguridad. Recapitular al final para pactar los próximos pasos.

CON EL TIPO CREATIVO
Evita: hacerle sentir que no valoras su talento o sus ideas. Acompañarle demasiado lejos cuando se vaya por las ramas. Abrumarle con datos. Forzarle a concretar inmediatamente. **Procura:** manifestarle tu admiración por lo que hace bien. Ayudarle con tacto a sintetizar sus ideas. Poner más énfasis en lo positivo que en lo negativo. Contar con su creatividad para el diseño de la solución. Ilusionarle para que haga propia la implementación.

CON EL TIPO CONCILIADOR
Evita: gestos y palabras que creen tensión. Acorralarle con argumentos factuales (datos y números). Hacerle planteamientos arrolladores y excesivamente ambiciosos. Presionarle para que se pronuncie de modo contundente. **Procura:** crear un clima de confianza. Manifestarle tu empatía con sus sentimientos y con los de otros. Darle tiempo a que interiorice nuevas propuestas. Animarle a avanzar en escenarios cercanos y factibles, paso a paso.

3. El tono de una conversación depende en buena medida del tono de las interacciones previas entre los interlocutores. Es decir, de la preconversación. Hasta los metales más duros se doblan con el calor, pero alcanzar la temperatura adecuada lleva su tiempo... Estas interacciones durante la fase de preconversación también te ayudarán a escoger el momento idóneo para tenerla.

4. Antes de abordar una conversación, revisa tu conversación interior. Y si es el caso, deja que se enfríe tu ofuscación, ya que puede llevarte a pintar un retrato frívolo de la otra persona, a base de brochazos improvisados que

ignoran sus virtudes y acentúan sus defectos. Si en tu interior le criticas sin mesura, no será creíble un tono más moderado en el «cara a cara». Lo quieras o no, tu rostro te delatará, creando un clima de desconfianza.

5. La mirada revela tu mundo interior. Rehuirla es señal de una disociación entre, por un lado, lo que dices y, por otro, lo que piensas y sientes. Si tu conversación interior es consistente con la exterior, la franqueza de mantener el contacto visual le dará fuerza a tus argumentos.

6. Mantener el contacto visual te permitirá escuchar «con los ojos», un modo inequívoco de mostrar tu interés por la otra persona y por lo que dice. En otras palabras, le harás sentir que le escuchas de verdad, no sólo que le oyes.

7. Los silencios son tan importantes en la música como en las conversaciones: levantan los mensajes y los suspenden en el aire para que los contemplemos con más perspectiva y profundidad. Tiene más impacto saber «morderse la lengua» a tiempo que dirigir demasiado la conversación, dando a nuestro interlocutor conclusiones ya cerradas.

8. Evita dos manifestaciones típicas de la falta de interés: empezar a hablar antes de que el interlocutor haya terminado una frase —o un milisegundo después, que viene a ser lo mismo— e introducir un repentino cambio de tema sin haberle contestado o, al menos, haberle dado alguna señal de que has escuchado con atención lo que acaba de decir.

9. Muchos desacuerdos intelectuales acaban en conflictos personales por la torpeza o la malicia de introducir en la conversación valoraciones sobre cómo es la otra persona o cómo se comporta. Basta un «ese planteamiento me parece mezquino» para declarar implícitamente la guerra al interlocutor.

10. Envía a tu interlocutor el mensaje de que te interesa más lo que conjuntamente pueda surgir de la conversación que tus propios planteamientos. Y si la conversación pretende resolver un conflicto o evitar que se desencadene, deja claro que te importa más mantener la relación que tener razón.

11. Si vas a conversar sobre un asunto espinoso con alguien con quien tienes

una relación tensa, no pongas mobiliario de por medio: sal del despacho, busca un lugar neutral, baja a la calle y, si es posible, pasea con tu interlocutor. Para caminar juntos hace falta ir en la misma dirección y ese pequeño esfuerzo de alinear el rumbo al andar predispone a encontrar juntos soluciones.

12. Si la conversación se tensa y se enreda ante posiciones fuertes de tu interlocutor, no dejes que se caliente demasiado: pide tiempo para pensar al respecto y reordenar las ideas. No adoptes una posición firme ni improvises un punto de vista si no lo tienes realmente claro.

13. La recomendación de los negociadores de secuestros es muy precisa: si se trata de abordar un conflicto grave y de cuyo desenlace dependen personas o asuntos importantes, avanza el máximo tiempo posible por el terreno común, lo que os une, por poco que sea. Salirse de ese terreno con una palabra o un gesto de más puede provocar un desenlace no deseado.

14. Los mensajes extraordinarios tienen más impacto con una puesta en escena extraordinaria. A la hora de tener conversaciones importantes, busca escenarios distintos de los habituales como el despacho, la sala de reuniones o el restaurante de siempre. Aborda la conversación en un paseo marítimo, en un parque o en una terraza, por ejemplo.

15. Ten la humildad y la grandeza de reconocer que la conversación con tu interlocutor ha hecho que cambies de opinión.

Stop & Think:
¿Hay algo concreto que puedas hacer en tu próxima conversación para mejorar tu empatía?

#12

NON-TALKING, OVER-TALKING Y TALKING MANAGER

RASGOS DEL NON-TALKING MANAGER

A muchos, tarde o temprano, nos toca ser mánagers y dirigir personas. Por eso, puede que nos resulte útil revisar algunos comportamientos y actitudes que a veces nos producen rechazo en otros. Pero, ojo, quizá a nosotros también nos han percibido así en alguna ocasión. Es ingenuo trazar una línea, ponerse en el lado de los «buenos» y acusar a los «malos»: todos estamos aprendiendo.

Así queda el retrato del perfecto Non-Talking Manager tras contrastarlo con la opinión de decenas de profesionales y amigos y también con las aportaciones que me han llegado a través de Facebook:

• Evita conversar cara a cara con las personas de su equipo. Les dirige disparando e-mails desde la distancia como un francotirador.
• Cuando habla es para dar instrucciones.
• Hace más afirmaciones que preguntas.
• Actúa como si oír y escuchar fueran lo mismo.
• Cambia bruscamente de tema, revelando poco interés por quien hablaba o por lo que decía.
• Es inflexible en sus posiciones.
• Es maximalista: suelta frases lapidarias para concluir sus argumentos.
• Esconde su inseguridad expresando sus puntos de vista de modo radical, utilizando palabras como «siempre», «nunca», «todo» o «nada».
• Maneja opiniones como si fuesen hechos.
• No habla claro. Prefiere «manejar la confusión».
• No comparte la información. La maneja para sus propios intereses.
• No pide la opinión a los demás. Decide como si se considerase el único cerebro que hay en el equipo.
• No pide feedback. Y si se lo dan, no admite la crítica.
• Ante un error, busca culpables.
• Critica a otras personas cuando no están delante.
• Corrige a los demás en público o copiando a otros por e-mail.
• Cuando tiene un conflicto con una persona de la que tenía una buena opinión, pasa a descalificarla completamente con frívolas afirmaciones carentes de objetividad.
• No le interesan los demás. No se preocupa por sus inquietudes personales.
• Carece de empatía. Es distante y frío.

• No trata a las personas que colaboran con él como su equipo, sino como sus subordinados.
• Su falta de sintonía con otros directivos genera descoordinación en la empresa.

Es difícil que alguien represente perfectamente este retrato. De hecho, sería una frivolidad acusar de todos estos rasgos a los jefes con los que hemos tenido un conflicto. Pero imaginar la personalidad monstruosa de alguien que los encarnase completamente puede animarnos a revisar nuestro propio liderazgo.

RASGOS DEL OVER-TALKING MANAGER

En el extremo opuesto del Non-Talking Manager hay un perfil peculiar, el Over-Talking Manager, cuyos rasgos específicos son los siguientes:

• No deja espacio a los demás.
• Pretende influir demasiado.
• Lo quiere saber todo, lo pregunta todo, lo explicita todo, lo controla todo.
• Su exceso de presión «positiva» resulta apabullante y genera angustia.

Como dice mi amigo Gonzalo Valseca, directivo de IBM, el Over-Talking Manager se parece a la versión antagónica del estereotipo de padre autoritario que no escucha ni da razones, sólo órdenes. De modo que, en su afán desmesurado por decirlo todo, «trata de explicar a su hijo de dos años por qué es peligroso comerse una moneda de un euro, en vez de quitársela de la boca inmediatamente».

RASGOS DEL TALKING MANAGER

Si tuviera que elegir una capacidad que sintetice cómo es un directivo que sabe liderar personas a través de conversaciones, me quedaría con la que mencioné en el capítulo 2: un Talking Manager es capaz de conquistar el entusiasmo de su equipo. En otras palabras, sus conversaciones son de largo alcance porque inspiran a hacer las cosas mejor y también a ser mejor.

Así queda el retrato del Talking Manager:

• Conoce bien a las personas con las que trabaja y les tiene afecto.
• Dedica tiempo a conversar con las personas de su equipo, tanto en contextos

formales como en contextos informa- les.
• No improvisa las conversaciones importantes. Las prepara.
• Es empático y capta el estado de ánimo de su interlocutor.
• Tiene más preguntas que respuestas y, en sus conversaciones, pasa más tiempo escuchando que hablando. Deja que los demás terminen de hablar para tomar la palabra.
• Es prudente en sus afirmaciones y no tiene siempre una respuesta para todo. Sabe decir «no lo sé».
• Pide la opinión a su equipo antes de decidir. Y la tiene en cuenta.
• Escucha con los cinco sentidos y, mientras tanto, no hace multitarea (escribir e-mails, mirar la pantalla...), incluso cuando habla por teléfono.
• No se pronuncia inmediatamente ante cualquier controversia. No toma decisiones importantes «en caliente». Se da un tiempo razonable para reflexionar, pero luego decide con firmeza.
• Es flexible y cede. No pretende salirse con la suya, sino más bien «salirse con la nuestra».
• Habla con franqueza, mirando a los ojos.
• Pide *feedback* a su equipo sobre cómo puede mejorar. Y lo pone en práctica.
• Sabe manejarse en el terreno de las discrepancias profesionales, sin convertirlas en personales.
• Asume los errores y trata de aprender de ellos.
• No habla mal de nadie nunca, ni siquiera interiormente.
• Cuando le toca pronunciarse sobre otra persona, lo hace con respeto y ecuanimidad, sin dejarse llevar por antipatías.
• No saca el hacha para «cortar por lo sano» cuando tiene un conflicto con alguien de su equipo, sino que trata de resolverlo.
• Sabe pedir disculpas y aceptarlas.
• Acepta el reto de trabajar con personas que tienen una personalidad distinta y que, de modo espontáneo, no simpatizan con la suya.
• Confía en los demás y delega. No decide sobre temas que deberían decidir sus colaboradores.
• Cuando se le «escala» un conflicto entre dos personas de su equipo, no se erige en juez para decidir la solución, sino que les ayuda a que la encuentren ellos mismos.
• Tiende puentes entre posturas enfrentadas. Se centra en lo que une, no en lo que separa.
• Comparte la información y comunica las decisiones.

- Dice siempre la verdad. Y si no debe decirla, permanece en silencio.
- Está presente, sale del despacho y se interesa por el trabajo de las personas de su equipo.
- Cuando corrige lo hace sin humillar y su tono anima a la otra persona a mejorar.
- Es receptivo ante propuestas de mejora o ante nuevas maneras de hacer las cosas. Se siente cómodo con la discrepancia.
- Responde a los e-mails en los que las personas de su equipo le plantean dudas o consultas. Evita el «silencio administrativo».
- Afronta las conversaciones difíciles cara a cara, en vez de eludirlas enviando e-mails.

En pocas palabras, el Talking Manager, en su trabajo de dirigir a personas, logra crecer haciendo crecer a las personas de su equipo, tanto profesional como personalmente.

Stop & Think:
¿Cuáles de estos rasgos tienes y no te gustaría tener? ¿Cuáles de estos rasgos te gustaría tener y no tienes? ¿Y qué hábitos concretos estás dispuesto a cambiar para lograrlo?

#13
DAR O QUITAR GASOLINA

Un día, durante una reunión con directivos, alguien propuso una clasificación brillante: «Hay dos tipos de personas, los que te dan gasolina y los que te la quitan». Y yo añadiría que detrás de estas dos tipologías hay dos clases de conversaciones: las que te hunden, te quitan la energía y te dejan paralizado, y las que te inspiran, te dan aliento y te despliegan las alas para volar.

Hace meses conversé durante varias horas con una de esas personas que ha dedicado su vida a dar gasolina a los demás. Y no lo ha tenido fácil, porque ha pasado quince años como preso político en Cuba.

Sentados en el jardín —«a veces se nos olvida el privilegio que es poder

mirar al cielo y sentir el sol en la cara»—, Jorge Arrastía me ha contado su vida sin rastro de odio, con milimétrica precisión en las fechas y con una serenidad sólo interrumpida por unas tímidas lágrimas, al relatar el fusilamiento de un amigo muy querido.

Jorge nació en La Habana en 1934. De niño siempre había soñado con ser capitán de barco y en 1952 entró en la Academia Naval. Desde que en 1956 Fidel Castro empezó su revolución, que le llevó a hacerse con el poder el 31 de diciembre de 1958, Jorge se incorporó a un grupo de mandos jóvenes de la marina, del ejército y de la aviación que empezaron a conspirar contra Castro.

En 1960, el gobierno cubano lo nombró —sin darle opción a negarse— responsable de la Oficina Central de Servicios (OCES), algo así como el jefe de compras y de personal de todos los que trabajaban para el Estado. «Tenía a mi cargo a muchas personas. Si un ministro quería una secretaria, me la tenía que pedir a mí.» Y en 1961, tras ver un mitin televisado de Fidel Castro («lo que le molesta a Estados Unidos —dijo Fidel— es que estamos haciendo una revolución socialista a 90 millas de sus costas»), apagó el televisor y rompió definitivamente con el régimen castrista.

Renunció a su trabajo en la OCES —para sorpresa del ministro de Hacienda —, pidió un «puestecito insignificante de auditor», empezó a dar clases de matemáticas y física en institutos y entró a formar parte de unas células anticastristas que estaban introduciendo armas procedentes de Estados Unidos con el objetivo de derrocar a Castro. El gobierno cubano, por un golpe de suerte, logró identificar y detener a los componentes de las células, los encerró en celdas oscuras durante cuatro meses y, tras un simulacro de juicio, los envió a la cárcel con condenas de fusilamiento o de veinte años, aunque Jorge sólo llegó a cumplir quince.

Durante aquellos quince años, estuvo en unas ocho prisiones distintas. Era una estrategia del gobierno para evitar que los presos pudiesen organizarse con cualquier fin. «Estos cambios eran muy duros. La mente humana no soporta la incertidumbre y ellos nos aplicaban la incertidumbre sistemática: no sabías si ibas a estar en un sitio unos días o unos años. Todo lo que tenías era tu uniforme amarillo de presidario, con grandes “P” (de preso) en la espalda y en las piernas. En esos momentos, te aferras a cosas pequeñas para

construir tu estabilidad: una cuchara, una cajita de madera, un vasito de plástico... Periódicamente nos hacían requisas. Nos sacaban completamente desnudos de la celda y sólo te dejaban el uniforme. [...] Vivíamos hacinados en barracas y el hambre era terrible. Dolía tanto que no te dejaba dormir. Mi padre lloró cuando logró visitarme. Me dijo que fue de emoción, pero años después supe que era porque yo estaba como un esqueleto. [...] En algunas prisiones, como la de la isla de Pinos, trabajábamos de sol a sol. Algunos se autolesionaban partiéndose las piernas y los brazos para no tener que realizar trabajos forzados. [...] Durante años, existía la posibilidad de que Estados Unidos invadiese la isla y, como estrategia de disuasión, en los cimientos de la cárcel había un lecho de dinamita lista para ser volada y matarnos a los 5.000 presos que allí estábamos. Muchos enloquecieron.»

Durante aquellos años, Jorge sufrió como cualquiera, pero confiesa que, gracias a una fe bíblica en que «todo aquello no era más que una larga travesía del desierto», interiormente se encontraba bien. Quizá porque no tuvo tiempo para sus problemas, ya que se pasaba el día conversando con los demás y tratando de ayudarles a levantar el ánimo. «Con frecuencia, comentábamos entre nosotros: “Fulano está mal”, y te acercabas para hablar con él. Yo solía decirles: “Acuérdate de una situación mala del pasado... Y ya pasó, ¿verdad? Pues ésta también pasará”. Yo era consciente de que, en situaciones extremas, o creces o degeneras. Y por más que se te haya complicado la vida, se puede empezar de nuevo. Yo he empezado de nuevo varias veces...»

No es posible saber cuántas conversaciones con presos abatidos tuvo Jorge en esos quince años ya que, prácticamente, no hacían otra cosa que conversar en susurros. De día y de noche. Mientras realizaban trabajos forzados o mientras mataban el tiempo durante las más de ciento treinta mil horas que pasó cautivo.

El 13 de marzo de 1979, Fidel Castro liberó a la mayoría de los presos políticos y Jorge, nada más salir, se marchó a Miami, donde vive desde entonces. Hoy tiene setenta y seis años y muy buenos amigos. Se los ha ganado, a fuerza de ayudarles a empezar de nuevo...

Stop & Think:

¿Hay alguien a tu alrededor que se esté hundiendo y que necesite una conversación para empezar de nuevo?

#14
EMPEZAR DE NUEVO

Dos años después del tsunami que en 2006 se llevó a 270.000 personas a su paso por Indonesia, Malasia, Sri Lanka, India y Tailandia, conocí en Phuket (Tailandia) a Poh, una superviviente. Formaba parte del equipo de atención al cliente del Hotel Evason Phuket de la cadena Six Senses. Y fue después de tres días —en los que nos ofreció un servicio excepcional, con una sincera y permanente sonrisa en el rostro— cuando supimos lo que le pasó dos años antes: «El tsunami destruyó mi casa y murieron todos mis familiares, excepto una hermana diabética que estaba ingresada en un hospital de Bangkok. De la noche a la mañana, lo perdí todo: familia, casa, coche... Lo único que me quedó fueron los pantalones cortos y la camiseta que llevaba puestos».

Con un desolador patrimonio de dos prendas, Poh fue capaz de reconstruir su vida, de regenerar su ilusión y de empezar de nuevo, llegando más lejos de lo que hubiese sido previsible desde una óptica «razonable». Y, posiblemente, mucho más allá de lo que ella misma hubiese imaginado antes de que un tsunami acabase con la estabilidad sobre la que estaba construida su vida.

Aunque en ocasiones sacamos una insólita fuerza interior —como la de Poh— para transformar la adversidad en una bendición, sería una pena que esperásemos a que nos pasara por encima con su fuerza arrolladora para decidirnos a dar un giro a nuestra vida y empezar de nuevo.

Vuelvo al primer capítulo: en los tiempos tempestuosos que nos ha tocado vivir hay una multitud de personas que está frustrada con su trabajo. ¿Por qué? Pregunta a tu alrededor. Quizá encuentres respuestas parecidas a: «Me aburre, no me ilusiona, estoy estancado, no hay posibilidad de crecer, no me valoran, no soporto a mi jefe...».

Cambiar esta frustración —a la que quizá nos hemos acostumbrado— por

una actitud apasionada con la propia vida profesional representa una tarea titánica que requiere la colaboración de todos. Pero especialmente la de una legión de Talking Managers que ayude a las personas de su equipo a rediseñar su puesto de trabajo con un criterio que contrapese los intereses de la empresa con el desarrollo del talento de cada individuo ya que, si el management elude esta dimensión humana y social de su misión, se convierte en un maquiavélico sistema que manipula a los profesionales y exprime sus energías con el único fin de enriquecer a sus accionistas. Y, lamentablemente, no es pequeño el número de empresas que, debido a su incapacidad para atraer o formar a Talking Managers, convierten sus instalaciones en una factoría de «quemados».

En los últimos años he tenido la oportunidad de colaborar con decenas de compañías en procesos de innovación y de transformación del modelo de negocio. Y una de las conclusiones a las que he llegado es que la calidad de una empresa depende de la calidad de sus mandos intermedios. Y para desarrollar esta cantera de Talking Managers se requiere una colección de conversaciones inspiradoras que, de tanto en tanto, les reilusionen y les ayuden a empezar de nuevo.

Stop & Think:
¿Quieres dar un impulso a tu empresa o a tu equipo? Revisa tu agenda y da prioridad a esas conversaciones con los mandos intermedios. Muchos las están esperando.

#15
BAJAR LA BASURA

Cuando en julio de 1968 Paul McCartney estaba ensayando *Hey Jude* en los estudios de Abbey Road, se produjo uno de esos momentos de magia Lennon-McCartney. Paul estaba al piano y, justo después de cantar la línea «The movement you need is on your shoulders», con un gesto de extrañeza se giró hacia atrás para decirle a John que esa línea no tenía sentido. Al instante, con su genial rapidez, John le respondió señalando con el dedo: «Eso es lo mejor de la canción».

«Hey Jude, don't carry the world upon your shoulders.» La recomendación de los Beatles es sorprendentemente sensata: si cualquiera de nosotros intentase llevar el mundo sobre los hombros, quedaría aplastado bajo toneladas de problemas... Pero hay una carga que sí puede soportar nuestra espalda y es la que genera el «360o de relaciones» que hay en nuestra vida: con los padres, con los hermanos, con la mujer o el marido, con los hijos, con los amigos, con los colegas, con los socios, con los clientes, con los vecinos, con el camarero, con el conductor del autobús... Con todos aquellos con los que conversamos a diario.

Ha llegado la hora de que las familias y las empresas —es decir, tú y yo— carguemos nuestro pedazo del mundo sobre los hombros, repartiéndonos también el sobrepeso que genera la falta de liderazgo de los políticos para conquistar el entusiasmo ciudadano. No nos queda otra opción si queremos ser protagonistas de los tiempos que vivimos y no pasivos espectadores.

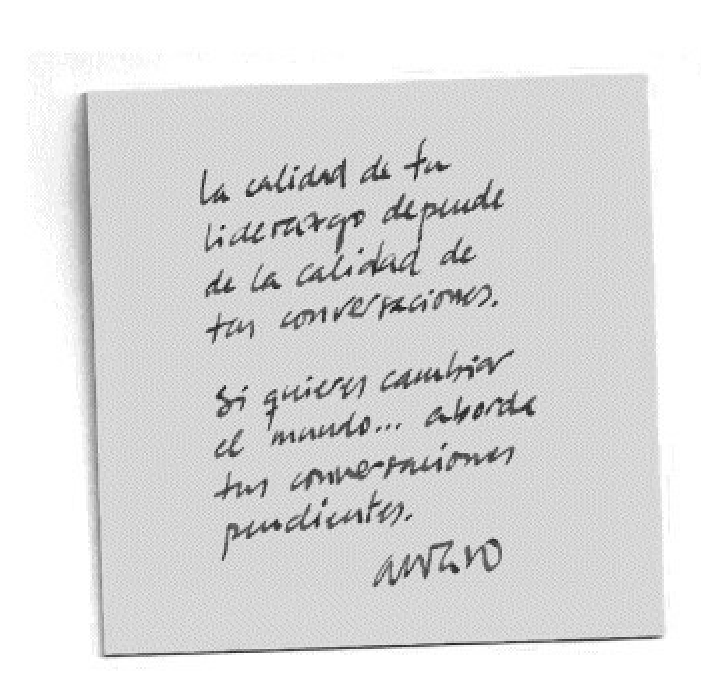
Propongo combatir el escepticismo histórico que se ha instalado en la sociedad con una oleada de conversaciones inspiradoras que restaure relaciones deterioradas entre profesionales, después de haber hecho lo mismo entre sus familiares. Y así, con la onda expansiva, los Talking Managers lograrán que haya más Talking Companies, las que conversan con proveedores, socios y clientes y, en consecuencia, más Talking Countries, los que aprenden el idioma y la cultura de sus vecinos para conversar con ellos, en vez de amenazarles con la potencia de su armamento o de sus instituciones financieras.

«Todos quieren cambiar el mundo pero nadie quiere bajar la basura», le oí decir recientemente a un amigo y, aparte de hacerme reír, me hizo pensar que, para que se produzca una transformación de la sociedad, hace falta una transformación empresarial. Y ésta sólo es posible si se produce una transformación personal en el equipo directivo que inspire a los mandos intermedios y que acabe llegando a todas las personas de la organización.

Stop & Think:
Hay «basura» que podemos bajar entre todos, pero hay otra que sólo tú puedes bajar: tus conversaciones pendientes.

Punta del Este (Uruguay), 23 de abril de 2011

Si sólo tuviera un ***post-it*** *para escribir el libro, esto es lo que te diría:*



En la página ***www.thetalkingmanager.com*** *podrás escuchar la banda sonora de El Talking Manager: una selección de canciones para preparar conversaciones. Si tienes alguna sugerencia, los requisitos son dos: que me gusten y que puedan escucharse conduciendo con la ventana abierta,*

haciendo pequeñas olas con la mano, un gesto por el que —a partir de ahora — lograrás reconocer a Talking Managers. **;-)**

AGRADECIMIENTOS

Hay muchos amigos a los que agradecer mucho. Allá voy:

Gracias a Emilio Iturmendi por regalarme la frase que me impulsó a escribir el libro —«a ese problema le falta una conversación»— y por ayudarme luego a diseñar algunos de sus mensajes clave. Gracias a Gustavo Entrala quien, además de darme su juiciosa opinión sobre el contenido, tuvo la formidable intuición de titularlo El Talking Manager. Gracias a Gonzalo Valseca por aportarme enfoques cruciales cuando todo lo que tenía era un puñado de ideas sueltas en una libreta Moleskine. Gracias a Pablo Cohen por hacer una revisión excepcional de la primera versión terminada. Gracias a Marta Blanco, mi filóloga de cabecera, cuya exigente finura tanto me ha servido para pulir el texto. Gracias a Javier d'Ambrosio Parma por invitarme a su inspiradora casa de Punta del Este para terminar de escribir el libro. Gracias a Roger Domingo, mi editor, cuya flexibilidad me ha permitido publicarlo en dos idiomas simultáneamente y también diseñar la portada a mi aire. Gracias a dos maestros, Santiago Álvarez de Mon y Juan Carlos Cubeiro, por enriquecer el libro con el prólogo y con el epílogo.

Gracias a todos los amigos que me han ayudado con sus sugerencias sobre las primeras, segundas, terceras, cuartas... versiones del libro: Paloma Martínez, Jorge Manzur, Diego Fontán, César Suárez, Borja de León, Antonio González-Barros, Luis Huete, Mónica Zerpa, Antonio Puerta, Ventura Martínez, Fernando Rayón, Luis Casas, Jaime Quintero, Miguel Cuervo-Arango y Gema Martínez.

Y gracias también a todas las personas que me han ayudado con sus comentarios y con su apoyo en la página del libro en Facebook durante el

proceso de escritura:

Adelaida Laine San Román, Ainara Herrán, Albert Costa, Alberto Coco Sánchez-Castro, Alberto Muñoz Alfaya, Alejandra Huerta, Alejandra Luthar, Alejandro Jano González Balboa, Alejandro San Nicolás Medina, Alexander Spruth, Alexandro Bravo Bonino, Alfonso Dans Álvarez De-Sotomayor, Alfonso González, Alfonso Laruelo Roa, Alfonso Paredes, Alfonso Ribas, Alonso Archidona, Álvaro Gil-Nagel, Álvaro Iglesias, Álvaro Valenzuela, América R. Arias Antón, Amparo Sempere Blanquer, Ana Aranda, Ana Belén Martos Mármol, Ana Belén Panés, Ana León Lacruz, Ana M. Juan Amat, Ana Vidal, Andrea Amoretti, Andrea Ariza, Andréia Obilér Rego, Ángel de la Riva, Ángela Carbajal del Busto, Antonio Adánez Maeso, Antonio de Lara, Antonio Ramírez, Antonio Serrano, Arantza Cruz, Arturo Salvatierra Vives, Auxi Barrios Rodríguez, Baltasar Gutiérrez Sáez, Begoña Moya Giménez, Begoña Sanjuán, Belén Torregrosa, Benito Sánchez-Montañés, Benjamín Sánchez, Blanca Lc, Blanca Sancho Torres, Carlos Donamaría Hernández, Carlos García-Hoz, Carlos Mariel, Carlos Morales Kailos, Carlos Pérez Ferrer, Carlos Rus, Carlos Secchi Munchs, Carlos Sinti Nosoinada, Carmen del Cobertizo, Carmen González García, Carmen Lagos, Carolina Curat, Chema Alcázar, Christian Saavedra, Claudia Martínez, Concha Rosano, Cris Planchuelo Sáinz, Cristhian Mestre, Cristian Bejarano, Cristina Beascoechea, Cristina Cabañero, Cristina García Lardón, Cristina Martínez Caballero, Cristina Mora, Cristina Sancho, Cristina Santos Pérez, Curro Baena Suárez, Curro Jordano, Curro Violero, Daniel Morón Martín, Daniel Torres, David Domene Luque, David Verdú, Diego Moreira, Dolors Ordóñez, Eduardo González del Moral, Elena Del Val Noguera, Elena Lloret, Elena Márquez Rubio, Elena Turnes, Eligia García, Emilio González Muela, Emma Fau, Emma Sende, Enric Moreno, Enrique Díaz, Enri- que Medina Velasco, Enrique Yabar, Eraser Haikus, Esther Artacho, Esther Fernández Rabanedo, Esther Jiménez, Esther Martín, Faly Serrano, Fátima Santos Puerto, Felipe Ruiz, Félix Rojo, Fernando Iglesia, Fernando Tamayo, Francisco García Sánchez, Francisco Javier Quinde, Francisco Javier Ríos Flores, Francisco M. Gil Salas, Francisco Pérez Latre, Francisco Zurera Caballero, Gema Gómez, Ginés Ángel García, Giselle Della Mea, Gloria Esteban Espallargas, Gonzalo Garre Rodas, Gonzalo Niederleytner, Guillermo Sánchez, Gustavo Albera, Gustavo Baráibar, Harold Böhmer, Hermel Balcázar, Honorio Ros, Ignacio Fernández Pérez, Ignacio Linares, Ignacio Pastor Mayor, Inés Herrera

Alonso, Inma Serrano, Inmaculada Castillo Montes, Íñigo Ramos, Irene Chaure, Isa López, Isabel Corgo, Isabel García Imhof, Itzíar Salaberría, Iván Felipe Asensio, Jacinto Llorca, Jacques Benoliel, Jaime Martín, Javier Duro Rivas, Javier Flores Rodríguez, Javier González Sabater, Javier Hernando Masdeu, Javier Marfany, Javier Nieto, Javier Perea Blanquer, Javier Pérez Caro, Javier Regueira, Javier Serrano, Javier Tourón Porto, Jean Piero González Romaña, Jenninha Lopera, Jérôme Prinçay, Jesús Vélez, Jorge Ch, Jorge Juan Fernández García, Jorge Saiz Leal, Jorge Sánchez Gómez, Jorge Serrano González-Barosa, Jorge Vázquez, José Ángel Pérez López, José Antonio Fernández, José Antonio León Capitán, José Cantero Gómez, José Francisco Muñoz Moreno, José González Alemán, José Ignacio Etura, José Javier Cuevas Martín, José Joaquín Hernández Brito, José Luis Martínez Rodríguez, José Luis Mínguez, José Luis Viñolo Vargas, José Manuel García Pérez, José María González-Alorda, José María Tavares Castillo, José R. Ortiz Valladares, José Ramón Gonzálvez, José Ramón Sahuquillo Caballero, José Romera, José Terrés Molina, Josep Bellès, Josué Gadea, Juan Acosta Castillo, Juan Crespo Ferrán, Juan Francisco Ayala García, Juan García Delicado, Juan González-Alorda, Juan Griñán, Juan Guzzo, Juan Jiménez Asensio, Juan Márquez, Juan Miguel Poyatos Díaz, Juan Rosa Sánchez, Juana Mari María, Juanra Doménech Casanova, Julio Otero Santamaría, Katherine Andrea Chacón, Leila Starguest, Lola Baena, Lola Gulías, Lourdes Gámez Rodríguez, Lucas Gisbert Vives, Lucas Peñas Gómez, Lucía Santodomingo, Luiggi Sarrias, Luis Ángel Tello Semper, Luis F. Casas, Luis Montalvo, Luis Pita, Maika Mendigorría, Manolo Vidal, Manuel López, Manuel Morillas, Mar Sánchez-Herrera, Mara Agraso Martínez, Marcel Montalbán, Marga Alonso, María Berruezo Martínez, María Del Carmen Abraham, María del Olmo, María José De Paz, María José del Rincón, María Lorena, María Pérez Fernández-Santaella, María Soto Álvarez-Sotomayor, Marian Ruiz, Mariano López, Mariela Rodríguez Santos, Mariquilla García, Marisa Centeno, Marta Blázquez Tomás, Marta Mariátegui, Meme Guaia, Mery Rodríguez Jiménez, Miguel Ángel Fernández Fernández, Miguel Ángel Máñez, Miguel Sánchez del Moral, Mikel Agirregabiria Agirre, Miriam M. Francés, MMar Rebolloso Fuentes, Mónica Pérez, Montse Vilosa, Natali Sokhashvili, Natalia Prieto Velasco, Nere Ariztoy, Nesbeth Ricci, Nieves Parres Serna, Noemí Gómez Manero, Óscar Prieto Alvarez, Pablo Linares, Paco Alorda, Paco García Parra, Paloma Iturmendi, Paloma Leis, Paloma Torres, Patricia Granda Martínez, Patricia María Pérez García, Paula Rojo,

Paulino Borrell Robles, Pedro Acedo, Pedro Clemente Bonilla, Pepe Riera Pérez, Pepi García, Queca Casal, Rachel Holway, Rafa Conseglieri, Rafael Mesa, Ramón Villaplana, Raquel Qls, Ricardo González Madariaga, Roberto López Castro, Rodrigo Andrés, Roi Iglesias Vidal, Rolando Cedeno, Rosa Cabiscol, Rosa María Rosales Esteo, Rosa Montenegro, Sander Asma, Sandra Camós Bataller, Santiago Oropesa, Sara de Miguel, Sergio Cruz, Sofía Gómez, Susana U. Gómez, Tania Alonso, Tavi Calvete, Teresa E. Maciá Durá, Teresa Gutiérrez Manjón, Tito Albiach Targa, Toño Lobeto, Treassure Smith, Valeria Alemandri, Vanessa Mascarell, Vanina Monticoff, Ventura Martínez Berenguer, Vicky Diez-Caballero, Víctor Macía González, Virginia González-Alorda, Virginia Tineo Galisteo, Willyeni Hernández Carpio y Xavi Romero.

EPÍLOGO

El manifiesto más importante de esta nueva época (El Manifiesto Cluetrain) nos enseñó que «los mercados son conversaciones». En este estupendo libro que acabas de degustar, mi buen amigo Álvaro González-Alorda nos ha enseñado cómo hacerlo, cómo mejorar nuestras conversaciones; porque, en tiempos en los que necesitamos sinergias para sobrevivir, las conversaciones no son sumas, sino multiplicaciones.

Aunque Álvaro ha puesto su mejor esfuerzo en enseñarte sobre el tema buena parte de lo que sabe (que es mucho, sin duda), me temo, querido lector, que no has aprendido nada. El autor se ha afanado por explicarte cómo avanzar en esto de conversar, de aprovechar la conversación, de disfrutar de ella..., porque es una de las mayores aventuras del ser humano. Pero el paso de los conocimientos (ricos en esta obra) al aprendizaje real, al de los comportamientos, te corresponde a ti y sólo a ti. Y no admite medias tintas.

Por eso te animo, con humildad pero con firmeza, a que atravieses el puente del conocimiento a la sabiduría, de la teoría a las experiencias, del toreo de salón a saltar a la plaza. Pasa el Rubicón.

No es tarea fácil. Requiere de carácter, de convicción, de valentía. Sin embargo, si no das ese paso te perderás la oportunidad de mejorar tu

capacidad de conversar, de comunicar y, como consecuencia, de liderar. Nada menos.

Cuando leemos buenos libros de management, tratamos de memorizar los conceptos y las frases más impactantes. Sin embargo, habitualmente nos cuesta someternos al esfuerzo y a la disciplina (la labor del discípulo, de quien aprende) de pasar de las musas al teatro, de la «curiositas» a la «estudiositas», de poner en práctica lo aprendido para convertirlo en un hábito, en una segunda naturaleza. Este libro no se lo merece, y tú aún menos.

Por ello, te invito a trabajar con el libro que acabas de leer. Repasa lo que has subrayado (o subraya lo más importante para ti si aún no lo has hecho; interactúa con el texto para hacerlo tuyo). Conviértelo en objetivos concretos, medibles, retadores, ambiciosos y realistas, cuyo cumplimiento te llene de satisfacción. Márcate un plan de acción y cuéntaselo a un amigo que haga de *coach*, de ángel de la guarda, de «Pepito Grillo», que vele por el logro de tus objetivos.

Dirigir a través de conversaciones es lo que han hecho los mejores líderes a lo largo de la historia: la mayéutica socrática (el trabajo de la comadrona), el diálogo de Alejandro Magno y Julio César con sus tropas, las veladas entre Erasmo, Tomás Moro o Luis Vives, las tertulias ilustradas, el Café Gijón, las propuestas integradoras de Nelson Mandela o la utilización de las nuevas tecnologías para cohesionar por el presidente Obama. Ellos conversaron para aprender, construir y superarse. ¿Qué te detiene a ti para hacerlo?

Después del delicioso prólogo del maestro —y gran amigo— Santiago Álvarez de Mon, de un exquisito libro del sabio —y también gran amigo— Álvaro González-Alorda, este humilde postre: una llamada a la acción.

Conviértete en un Talking Manager, en un líder que conversa, para ampliar tu conocimiento y el de quienes te rodean, para crecer conjuntamente en sabiduría. No te cabe otra, si no quieres depreciar —y despreciar— tu talento. Como bien sabes, la civilización siempre se ha servido de las conversaciones, más que de ninguna otra cosa, para avanzar como merecía.

Juan Carlos Cubeiro.
Presidente de Eurotalent

EL TALKING MANAGER
Cómo dirigir personas a través de conversaciones
www.thetalkingmanager.com
www.alvarogonzalezalorda.com

THE TALKING MANAGER
Leading People Through Conversations

Álvaro González-Alorda

www.thetalkingmanager.com
www.alvarogonzalezalorda.com
© 2011 Álvaro González-Alorda

I dedicate this book to my friends,
with whom I have been fortunate
enough to converse so many times

TABLE OF CONTENTS

PROLOGUE

We are beings that engage in dialogue. That is our essence and our condition. And in order to achieve our highest potential, in order to learn and grow

intellectually, morally and emotionally, we need to reach out to meet the other, whoever our interlocutor may be. Speaking, silence, gesture and listening become powerful instruments for self-knowledge, for forming relationships and for co-existing. But, unfortunately, and although conversing is an activity that is innate, free and within reach of everyone, it seems to be a scarce and very expensive commodity.

In the information society, with all the means and possibilities that we have at our disposal, the art of conversation is becoming elusive and uncommon. From this surprising and devastating paradox springs the subject and line of argument of The Talking Manager. With a style that combines depth of thinking with agility and a pleasant manner, Álvaro González-Alorda goes deep into the secrets and corners of human communication, taking the reader into regions where he finds clarity, empathy, integrity and, in short, trust.

Inspired by his successful professional career as professor, consultant and speaker, and enriched by many relationships in which I can assure you that Álvaro practises what he preaches, the author subjects his readers to a pleasant and challenging exercise dealing with their attitude and their conversational ability. By sprinkling his book with specific examples drawn from his rich experience of life and supported by carefully selected texts and authors, the writer, with impeccable logic, extracts his diagnosis and his proposals for improvements.

In a society which prizes mental *zapping* and plenty of decibels, stress and Manichean confrontation, we should all come out winners if we had the lucidity and the courage to follow the author's suggestions. It would be wonderful if companies, universities, communication media, political parties and families all took note of the ideas and intuition of this book. But, obviously, that dream and that aspiration will simply be chimeras if we do not process and savour each page in our personal code. There, inside each one of us, resides the problem and, happily, also the solution. Álvaro, the great professional, acknowledged writer, very beautiful person and good friend, knows this perfectly well, and pushes each reader who accompanies him towards that personal and intimate meeting. Following one of the book's suggestions, I shall now be silent, so as to leave you in animated conversation with the author. I offer my most sincere congratulations and thanks for the

privilege and pleasure of being invited to write this prologue.

Santiago Álvarez de Mon.
Professor at IESE Business School

#1
I SHALL BE BRIEF

We put our lives on the line with the conversations that we hold. And sometimes with those that we don't hold. Conversations are crossroads where routes and possibilities are opened for us or closed, and where, sometimes, the rest of our life is decided. And that of others.

To those of us who had the good fortune to be born in an area of the planet where people eat three meals a day, who were brought up in a comfortable home, who climbed several rungs in the educational system and who enjoy reasonably good health, the conformist ideal of being the caricature of a good person who does no harm to anybody is not very challenging.

It has been our lot to live in tempestuous times, and every day we encounter waves of failures of many kinds—personal, family, social, managerial, company, political, diplomatic and international, which leave a trail of wrecked lives to whose presence we are in danger of becoming accustomed.

In case anyone considers that I am being too dramatic, here are some global problems of colossal proportions: for 67% of employees, their work is a source of frustration (Gallup); in Europe, 50% of marriages fail (IFP); almost a million people commit suicide somewhere in the world every year (WHO) and there are currently twenty-eight armed conflicts in progress (Wikipedia).

My friend Emilio Iturmendi, a manager of the telecommunications company Orange, often says: «For this problem, a conversation is needed.» And I am convinced that if you and I hold ours, we shall help to change the world. But can one really change the world with conversations? For reasons that are different from those of President Obama—or perhaps for similar reasons—

my answer is: «Yes, we can.»

Take a look at your life. Are there any conversations that you need to broach? With a brother to whom you have not spoken for years. With a good friend from whom you have distanced yourself or who you know is having problems. With a colleague whom you criticise internally. With someone in your team who is demotivated. With a boss whom you look down on. With someone whom you have harmed. With the person whom you used to love, and from whom you now expect no more than a tolerable co-existence...

We are all in such a hurry that it would be unusual if you were in none of those situations... and perhaps it is already too late for some of those difficult conversations, those that require both courage and a clear head. In fact, your life might have been different if you had had those conversations or if you had prepared them better. Or even if you had broached them earlier. But, as I once heard it said, the best advertising slogan in history comes from Jesus Christ: «Let him who is without sin among you be the first to throw a stone.» So it is more sensible to concentrate one's energy on designing the conversations of the rest of your life than to waste it on a futile lament for those that you did not have or did not prepare well.

The ability to converse is useful in both professional and personal life. But I have called the book **The Talking Manager** in order to focus the magnifying glass on conversation as a tool to manage people, an approach to which the science of management has perhaps paid insufficient attention.

I set myself the task of writing a book that could be read in two hours, and preferably re-read several times. I do not wish to add to the superfluity of information to which we are already subjected by copying everything that has been said and written about this subject. I have therefore restricted myself to twenty thousand words: a number large enough to explain an idea and small enough to allow the book to be read in one sitting. I promise you, I shall be brief.

I have published **The Talking Manager** in Spanish and English simultaneously in response to a request that was frequently made in connection with my previous book: «Will **Los próximos 30 años** (The Next

30 Years) be published in English—I have a friend in Holland who is interested in it?» I hope that this experimental format will serve as a visa so that it will be able to travel in its readers' luggage to the homes of their English-speaking friends.

Since I began my research into the 'management' of conversations, I have checked my intuition through a great deal of reading, from classics such as Aristotle or Cicero, to contemporary references such as the recent winner of the 2011 Prince of Asturias Prize for Social Sciences, Howard Gardner, via a large number of articles, 'posts' and videos by other authors and researchers, which I have referred in the book's website:

www.thetalkingmanager.com

Moreover, I have talked to dozens of managers in different sectors and countries, and also to many friends. I have synthesized all this work in a conceptual model of the effects of conversation (chapter 9) and in 30 keys to holding high-impact conversations (chapters 10 and 11). But first, I'd like to tell you a few things.

#2
AROUSING THE ENTHUSIAM

Some years ago I accompanied a market research company on several visits to the homes of ladies between thirty-five and fifty-five years old who were worried about the wrinkles on their faces. They called this method Consumer Safari, and I now believe that it was well named...the company paid those ladies a modest amount of money to be admitted into their homes and to be allowed to observe certain details, interview them about their habits as consumers and report the information to the cosmetics company with which I was collaborating on a consultancy project.

Several scenes from these visits have remained in my memory, but one of them was particularly unforgettable. On the bedside table of one lady of thirty-five was a book entitled: *Judo with Words: An Intelligent Way to*

Counter Verbal Attacks. And I was speechless at the thought of this regrettable consequence of the communication problem that we now have.

Other evidence of the size of this problem is the growing demand for the programmes and lectures on leadership that are now given in business schools, in company conventions and in management events. A further proof is the boom in coaching for managers.

On beginning to write the first few paragraphs of this book, I suddenly realized that my own work consists of exactly that—of conversing with managers, a task to which I devote almost eight hundred hours every year. And on weighing up the past decade, the conclusion with which I am presented by the hundreds of professionals with whom I have been lucky enough to collaborate is challenging: the quality of your leadership depends on the quality of your conversations.

The situation today is very demanding for managers. Long gone is the period of stability during which many sectors developed, and management concentrated on priorities such as efficiency, implementation, cost control, financial engineering, marketing or growth.

In great contrast, today there is an unstoppable proliferation of technological progress and of unexpected behaviour from the demand which are now asking the market for new business models. And these new business models require fewer hierarchical structures, a culture of 360 degrees collaboration led by middle management and transverse processes that put an end to the lack of co-ordination between departments.

In other words, what is needed is a wave of conversations that would restore relationships between professionals, align teams around promising strategies, arouse the enthusiasm of all the employees and unleash their creativity.

In the book *Where ideas come from*, Steven Johnson suggests that: «Throughout history one frequently finds people who had half an idea for many years, and who, after a long period of incubation of that hunch, finally managed to construct something bigger following a dialogue with someone else's hunch.»

According to Johnson, the great driver of scientific and technological innovation over the past six hundred years has been the historical increase in connectivity. That is to say «the ability to go out and share ideas with others, borrowing their hunches to combine them with ours in order to transform them into something new.» In other words, creativity begins with dialogue, so behind great ideas are good ideas that have been discussed.

By contrast, creativity is paralysed when faced with too much control, with approaches that may not be questioned, with the dogmatisation of the insignificant, with too many regulations and standard procedures and, in short, with conservative reactions that will not even agree to dialogue with new ideas because they are destabilising and represent a threat to self-confidence. To summarise, lack of conversation condemns creativity to death.

Stop & Think:
Think about the best ideas that you have had in your life and which have been successful. Did they occur to you on your own, or did you have conversations which helped you to develop them and make them grow?

#3
THE EPIDEMIC OF WRITTEN MESSAGES

The verb 'to converse' comes from the Latin '*conversare*', and means 'to turn, to cause to turn, to turn over, to exchange, to convert'. So in order to agree on a common vocabulary in **The Talking Manager**, I maintain that a conversation is more like a multiplication than an addition; it relates more to the 'we' than to the 'I', and involves the fertilisation of approaches rather than the sterile juxtaposition of points of view. Stated in another way, after a real conversation there is no winner, no loser and no stalemate, as in the chess-game of negotiation, except that there are two people—or two countries, it makes no difference—who are nearer to the truth—which none of us owns—and which we have to approach from our incomplete perspective, with the help of others. Individualism—which is essentially a

matter of ignoring others—is just as boring as it is dangerous, while relativism— which postulates the absence of truth—is a kind of foolishness that brings grave problems in its wake, especially in its radical form, in which «nothing matters» any longer.

The polarisation that causes us to choose between white and black—whether it be the Right or the Left, the Republicans or the Democrats, Palestine or Israel, the Sales Department or Operations, my neighbour or myself—renounces the very rich chromatic variety of which life is composed.

To define the concept of conversation, it may be helpful to make a list of the features that characterise non-conversation:

• Speaking without listening, like a smooth-tongued salesman.
• Presuming to know others' points of view without giving them an opportunity to express themselves.
• Accusing, intimidating, attacking.
• Asking for advice when one has already made a final decision.
• Not daring to confront a problem directly, preferring indirect means.
• Raising the tone by means of gestures, words and decibels which intimidate the interlocutor and preclude a calm dialogue.

Over the past fifteen years, some extraordinary technological advances, such as e-mail, Skype, WhatsApp and other instantaneous written message systems, have been incorporated into our society. Without wishing to deny their unquestionable advantages, I should like to emphasise the dangers of using them as substitutes for conversation.

I do not know whether there would be any way of measuring this phenomenon, but the past decade has been plagued with conflicts of all kinds, caused by laziness, stupidity or lack of the courage to tackle many important subjects face to face, because of a preference to remain hidden behind a keyboard and screen.

This prostitution of the dialogue—accentuated by the perverse use of messages with copies or blind copies—introduces unnecessary tension into personal relationships and structural inefficiencies into organisations. What a

mountain of irrelevance accumulates in inboxes, bringing managers' agenda to a standstill and taking time away from their principal task: leading people through conversations!

Who has not taken part, actively or passively, in one of those episodes involving an exchange of poisoned e-mails, that frequently end up being the story of so many damaged, or simply defunct, relationships?

Of course, there are e-mails which have a very important impact in people-management. But such a high ability is required in managing the subtleties of the written word, and it is so difficult to convey the tone of what one wishes to say, that it seems foolish to replace conversations which are important or which are about conflicts—which should be held face to face—with evasive e-mails. And it is much worse with short messages sent through instantaneous message platforms.

«In my department, the telephone has ceased to ring,» a manager of a multinational told me recently, «and we have fallen into the fault of managing by means of long and elaborate e-mails, which take hours to write, what we could resolve in a ten-minute telephone call.»

The tendency to replace conversations with written messages has become an epidemic from which it will be difficult to escape, because it has extended not only to our professional habits, but also to our personal lives. However, the vaccine is neither expensive nor unattainable. All one needs to do is to get up from one's chair, walk away from the keyboard, and approach that person with a bold, sincere and direct proposal: «Could I have a word with you?»

Stop & Think:
Do you keep any exchange of poisoned e-mails in your files? Read it again now, from this perspective, and draw your own conclusions...

#4
FACE TO FACE

In the book *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, Harvard Business School professor Clayton Christensen mentions a piece of research which establishes a surprising correlation between intellectual capacity and the type of conversation to which children have been exposed in the first thirty-six months of life.

The study, carried out by Todd Risley and Betty Hart, who observed and recorded physical and verbal interactions between parents and children in the first years of life, finds that when talking to their children, parents utter an average of 1,500 words per hour. But that is an average, because university-trained parents use 2,100 words, and parents in families whose academic level is elementary, only 600. The difference between the two extremes is significant: either your parents addressed 48 million words to you in your first three years of life, or only 13 million.

Curiously, the words that have the greatest impact in cognitive development are those that are uttered in the first year of life, the period during which children show no visible signs of under- standing what their parents say to them.

According to the research of Risley and Hart, the correlation between the words that a child has heard from its parents and its IQ is very high. Although I do not propose to present the detailed data in this book, this correlation becomes extremely significant when one distinguishes between the types of conversations that the parents have had with their children. They have been placed in two categories: Business Conversations, that is to say, conversations about basic needs, such as «Finish your dinner», «It's bedtime» or «Get in the car»; and Language Dancing, which consists of conversations in which the parents speak face to face with their children using adult words and a rich vocabulary, whether it be while changing a nappy or while turning on the washing machine.

Given the effect that face-to-face conversations have on intellectual capacity, it would be interesting to measure the improvement in the leadership of those who manage their teams using conversations, compared with those who avoid talking to their team-members and purport to manage them by sending e-mails from a distance, masking their lack of proximity with the excuse that

they have a very full agenda.

I recently had the opportunity to talk to a specialist in negotiations involving hostages: George Kohlrieser, a Professor of Leadership and Organisational Behaviour at the IMD (Institute for Management Development) in Switzerland and author of the international best seller *Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others and Raise Performance*.

Professor Kohlrieser—who has been taken hostage on four occasions while working for the police, the army and other organisations in countries such as Israel, Croatia, the United States and Germany—relates in his book the hijack of a Kuwaiti aeroplane in 1984:

> From the hostage-takers' point of view, to be a good hostage you have to believe that you are going to die. You do not make a good hostage if you are not afraid. This is why terrorists intimidate and torture hostages and often kill one as an example.
>
> In this case, the terrorists chose twelve men and, with great ceremony, took them to the front of the plane, to be seated and wait to be killed. One of the twelve selected was a Kuwaiti man. In his deep grief, he sat quietly with tears streaming down his face. One of the terrorists, who was wearing a mask—not just to protect his identity but also to block bonding—walked up to the man, pointed his gun at his head, and commanded: 'You are an Arab. Die like a man. Die with dignity. Don't die like a coward.'
>
> Accepting his imminent death, the Kuwaiti looked into the eyes of the terrorist and said: 'Sir, if you had as many people waiting for you back home as I do, you would cry too.'
>
> «The terrorist immediately pushed the gun to the man's head and started to engage the trigger. Then he hesitated. After a short period of silence during which eye contact was maintained, the terrorist put down the gun and walked to the back of the plane. After some two hours, this Kuwaiti man was freed.
>
> Later, when the investigators asked the hostage why he had been released, he explained: 'I think the terrorist felt sorry for me. I could see it in his eyes.'
>
> 'The point of this story', explained Professor Kohlrieser, 'is that though he faced death, the hostage was able to remain calm enough to look at the terrorist [...] and that look, along with the words, somehow connected, influencing the hostage-taker to let him go.'»

Masked managers, those who—in Kohlrieser's words—«stay in their office and refuse emotional contact with others, usually have a negative perception of their team and their colleagues,» who end up by paying him in the same coin, thereby unleashing a poisoned atmosphere in the organisation.

Nevertheless, that Kuwaiti survivor provides absolute proof of the power that authenticity has to unmask: the ability to give voice to our deepest feelings—sometimes simply with a look, as if speaking silently.

Stop & Think:
How many authentic face-to-face conversations have you had in the past month with the people in your team or with other colleagues?

#5
CONVERSING IN SILENCE

For many years it has been my custom to give my family and friends Christmas wishes in the form of a brief tale. This is the one that I wrote in December 2009:

> **The embrace**
> «You only have three months left, so prepare your farewells— this will be your last Christmas», the doctor told him, and on leaving the hospital, he walked aimlessly for hours before taking refuge from the cold in a cafe. On the table of dark wood he opened his notebook and wrote down the names of his closest friends. There were four of them. Below, he drew a line, and continued with a list of those who were merely 'friends'. There were sixteen of them. He drew another line, and added old friends of whom he had lost track long ago. He managed to remember nine. He drew another line and ordered another coffee. Suddenly, the name came to him of a person who should have been in the first list, but with whom friendship had been broken years ago because of a ridiculous argument. He wrote the name in shaky writing, then had to take a deep breath to calm the sudden anxiety that overcame him.
>
> The following morning he left in search of the last name on the list. He crossed the ocean, rang the bell, and embraced him. When he returned home, the doctor called him for an urgent appointment: «There was a mistake in the analysis, you haven't got cancer, please accept my apologies.» And, to the doctor's surprise, he accepted them, thanked him and embraced him.

Many professional disagreements and broken friendships begin with abrupt, improvised conversations, which turned sour in spite of the good intentions of the parties. They may have arisen after a bad night or as a result of a misunderstanding. Or simply because we were in a hurry.

It is strange how easy it is to ruin something that cost so much to build. As mysterious as the Golden Gate on a foggy day, which can envelop both a couple in love and, a few metres away, a poor desperate soul that throws itself into the void to leave the end of its life in the hands of fate—breaking its bones and drowning, dying of hypothermia, being devoured by sharks...or some macabre combination of these.

In a way, apologising after a disagreement is like throwing oneself into the void, into the total uncertainty of not knowing what we will find when we land, the warmth of an embrace or the coldness of marble.

Recently, I met a maestro of marble, the sculptor Pablo Atchugarry, who, thanks to a mutual friend, Pablo Cohen, invited me to a magnificent roast at his house in Manantiales (Uruguay) and regaled me with an unexpected and inspirational conversation. Atchugarry, who is almost as big as the pieces that he sculpts in his workshop next to Lake Como in Italy, has an aura of the gentleness of someone who has fought for hours with the marble until he has extracted all its coldness, and endowed it with messages that reach the depths of the soul, for they inspire generosity and greatness. «The human being has not yet learned how to relate to others without using weapons,» he said, «he merely sharpens them. [...] We must learn how to converse in silence, speaking with looks, with gestures...». Like the close embrace that he gave me on parting.

In a context of information overload, in which social networks compound the impact of frivolity—which manages to speak up instantly on any subject at all—what is now at a premium is silence, the domain of those who know how to speak factually. Like that serene presence with which old friends accompany each other, sitting on a bench, watching the last evenings of their life pass gently.

On occasion, when reality is too harsh and, after a disagreement with a colleague, a relative or a friend, the other person refuses to speak to you face to face, the alternative to silence is talking behind their back, an option as common as it is destructive. And also self-destructive, so we have better learn to bite our tongues...

On the other hand, the language of silence creates inner greatness in whoever knows how to speak it, and opens the door to a future reconciliation through conversation.
That is why, when we have to deal with disagreements, it is helpful to remember the sentence that the King of Spain addressed to Hugo Chávez during that famous Iberoamerican Summit: «Why don't you shut up?»

Stop & Think:
What have you been doing since your latest disagreement with some- one—talking behind their back or remaining silent? And what would you like the other person to have done?

#6
DIFFICULT CONVERSATIONS

An attempt to classify all known facts about a given subject would be a daring exploit, and the result would risk being restricted. For example, classifying all fauna according to the number of legs that each animal has would place a whale and a snail in the same category. So I do not pretend to prepare a synopsis of all the possible kinds of conversation, but, instead, to focus on some aspects that I consider relevant.

Sooner or later, we all have to deal with difficult conversations. And I consider them as such for three reasons: **1)** they require intellectual and emotional effort; **2)** something important is at stake and **3)** they can go wrong.

Difficult conversations, if we put them off, become rotten, rather like fish, and eventually stink so much that intervention becomes more and more urgent.

Here, in random order, is a list of difficult conversations to which you may add any that you wish:

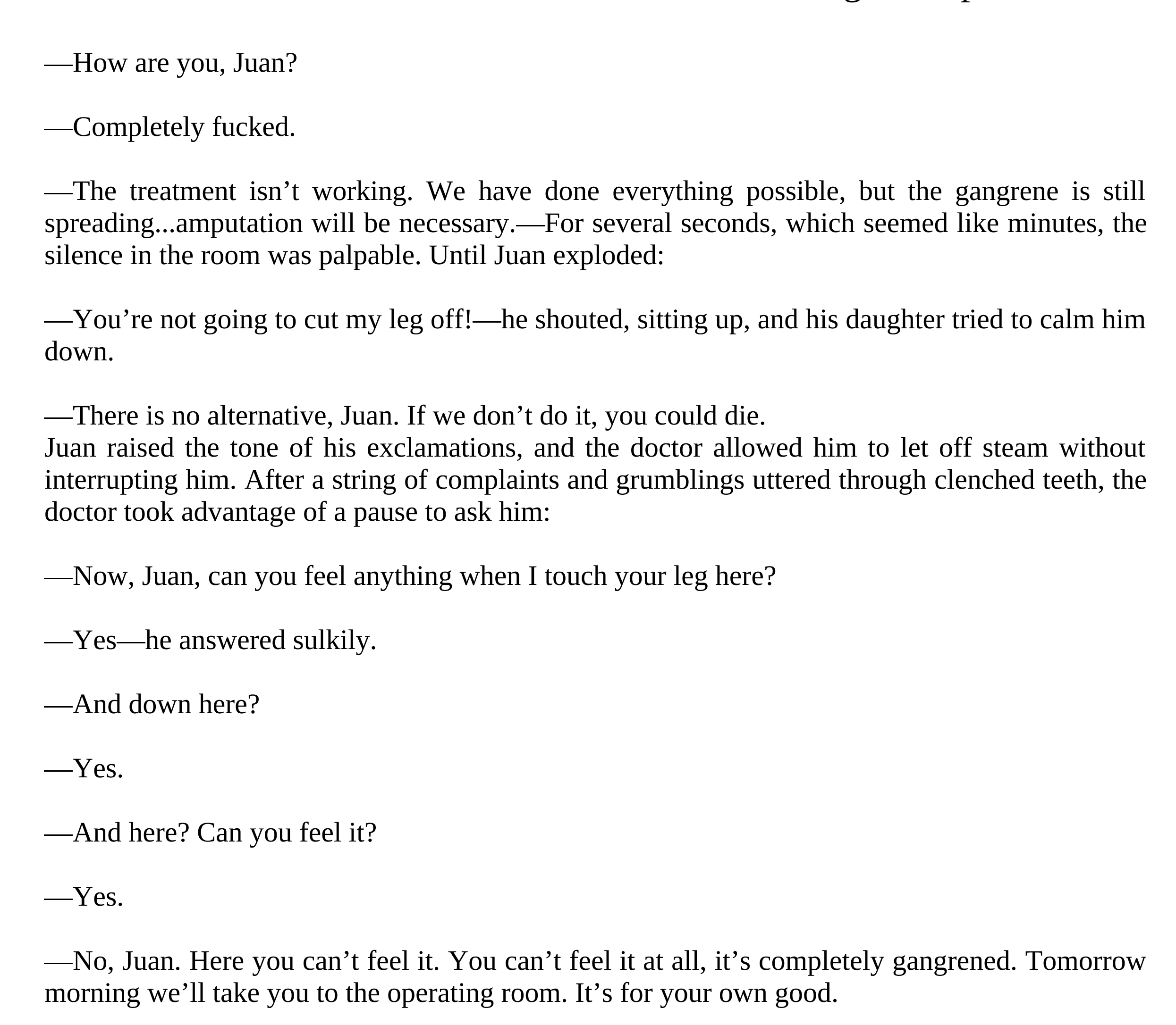
• Dismissing an employee.
• Resolving a conflict with a colleague.
• Reporting bad results to the boss.
• Giving ‘feedback’ to someone in your team.
• Attending to an angry client or customer.
• Asking for a salary increase.
• Asking for a change of department.
• Stating that you intend to leave the company.
• Cheering up someone who is downhearted.
• A declaration of love.
• A separation.
• Apologizing.
• Admitting to someone that you have made a serious mistake.
• Renewing a friendship.
• Repairing a damaged relationship between a couple.
• Ending a relationship which is jeopardising your family’s happiness.
• Explaining a separation to your child.
• Saying goodbye to someone about to die.
• Dissuading someone from jumping off the railings of the Golden Gate Bridge.
• Negotiating with a kidnapper.
• Interrogating a terrorist.
• Making a nuclear disarmament agreement.

It is unlikely that you will ever be faced with any of the last four, although one can learn a lot from those who cannot avoid them—whether in the course of duty or unexpectedly. Nevertheless, one needs to be prepared for life’s unforeseen conversations.

On 6th March 2004, on getting up I noticed that my left arm was noticeably swollen. Rather like that of the tennis player Rafa Nadal, but for a different reason. After consulting a doctor friend of mine, I went to the Emergency Department at the Hospital de la Princesa in Madrid. After I had waited for several hours, two very young lady doctors holding an ultrasound photo concluded: «You have a thrombosis of the ULM.» The word ‘thrombosis’ would make anyone nervous, particularly when they don’t know that ULM means ‘Upper Left Member’; after all, it’s what one has always called ‘left

arm'... They immediately injected an anticoagulant, brought me some pyjamas and put me in a double room. A man was asleep in the other bed, while next to him his daughter was trying to sleep in an armchair. «What a day!», I said to myself, «you wake up with a tennis champion's arm, and you end up sleeping in a hospital.»

Although I felt perfectly well, they prescribed a preventive convalescence in hospital, and on the fourth day I witnessed one of those difficult conversations that can occur in life. My roommate, some sixty years old, had a gangrened leg which did not seem to be healing. Several doctors arrived and drew a thin curtain between our beds. One of them began to speak:



—How are you, Juan?

—Completely fucked.

—The treatment isn't working. We have done everything possible, but the gangrene is still spreading...amputation will be necessary.—For several seconds, which seemed like minutes, the silence in the room was palpable. Until Juan exploded:

—You're not going to cut my leg off!—he shouted, sitting up, and his daughter tried to calm him down.

—There is no alternative, Juan. If we don't do it, you could die.
Juan raised the tone of his exclamations, and the doctor allowed him to let off steam without interrupting him. After a string of complaints and grumblings uttered through clenched teeth, the doctor took advantage of a pause to ask him:

—Now, Juan, can you feel anything when I touch your leg here?

—Yes—he answered sulkily.

—And down here?

—Yes.

—And here? Can you feel it?

—Yes.

—No, Juan. Here you can't feel it. You can't feel it at all, it's completely gangrened. Tomorrow morning we'll take you to the operating room. It's for your own good.

The doctor and his team left the room wearing serious expressions, to continue their rounds through the hospital's valley of pain, giving moderate

hope or taking it away with serene firmness. Then, that hard and obstinate man began to cry inconsolably, like a child, and being extremely tense, did his business on himself, so that the nurses had to come to clean him up.

The following day, after returning from the operating room with his leg amputated, he woke up calmed, and little by little began to accept this mutilation, helped by the selfless tenderness of his daughter, with whom I had long conversations, which she managed intelligently so as to keep her father amused and also to make him laugh.

I reflected in retrospect on those days in the hospital, and concluded that it is better to lose a leg than to lose one's life by sparing yourself and someone else a difficult conversation. Sometimes we all need the people who know and love us to speak clearly to us, face to face, and to put alcohol on our infected wounds. The treatment is painful—and not only for the patient—but avoiding it could have serious consequences. There is a lot at stake in these difficult conversations, and some of them can force us to make a choice, as at a crossroads.

Stop & Think:
Is there any difficult conversation that you need to broach? And when are you going to prepare it?

#7
CROSSROADS CONVERSATIONS

There is one type of conversation whose outcome inevitably opens one road to you and closes others. Or at least, you have to pay a very high price—and sometimes you are not the only one who pays—to go back to those that were closed. As with the conversation in which you decide to study for a particular degree or in which you opt for a particular profession, or—to give an example from personal, as well as professional life—the one in which you ask someone to marry you.

Failing to see the consequences of these conversations would show

immaturity. However, it is not always easy to identify either crossroads conversations—sometimes they arrive by surprise—or the roads that could close:

• Your trust in a partner.
• The credibility of your leadership for someone in your team.
• The continuance of relations with an important client or customer.
• The harmonious relations with one's in-laws.
• The friendship with someone who has been a good friend.
• The opportunity to help someone who needs your support.
• The peace process between two countries.

Behind many lost opportunities and roads that have closed, there are conversations in which one reacted impulsively, allowing oneself to be carried away by passion, which moves you to say more than you would normally wish to, and to add adjectives and adverbs which open wounds that take time to heal, or that result in a fatal haemorrhage.

In this sense, the most reactive and emotional temperaments add a factor of risk to crossroads conversations. But the element that leads to and compounds the greatest stupidities is haughtiness in its various guises: pride, arrogance, obstinacy...

At sunset on 20th March 2003, CNN showed live the first missiles in the Iraq War destroying targets in Baghdad. Regardless of the scandalous amounts of money spent on this war, broadcast in prime time, estimates of the number of people killed fluctuate between 150,000 and one million, depending on the source. The decision to invade Iraq without the blessing of the United Nations' Security Council was not the result of any exhaustive data analysis produced by software. It was then president Bush who made it—more by a gut feeling than by using his head—thereby involving his allies in a series of conversations.

In the book *Memoria de Washington*, the Spanish Ambassador in the United States at the time, Javier Rupérez, recounts one of those conversations: the one that took place at Bush's ranch in Crawford (Texas) between the former United States president and the former Spanish president, Aznar, and the

subsequent telephone conference that they held with the former British prime minister, Blair, and the Italian prime minister, Berlusconi. This is a summary of the conversation that Rupérez recounts:

> We meet in the lounge of the ranch house, early in the morning of 22nd February—Bush, Aznar, Condoleezza Rice, Daniel Fried, Alberto Carnero and myself. It is a perfect day in the Texan early Spring. Bush is an excellent host: friendly, relaxed, witty, and without the timidity which stiffens his public appearances. Bush's exposition follows a double logic. On the one hand, that of the imminence of the invasion: «We shall be in Baghdad at the end of March. [...] The time has come to get rid of Saddam Hussein». On the other hand, the possibilities of obtaining the United Nations Security Council's approval of a new resolution: «I believe we shall succeed...We have the three Africans, the Chileans, the Mexicans». Later, he adds: «Countries like Mexico, Chile, Angola and Cameroon must act with a sense of friendship towards us. Lagos must know that the Free Trade Agreement with Chile is awaiting ratification in the Senate, and that a negative attitude on this subject could jeopardise that. Angola is receiving funds from the Millenium Account and could also be compromised if they don't show a positive attitude. Putin must know that, with his attitude, he is putting Russia's relations with the United States in danger».
>
> When Aznar reminds him that he had planned an interview with Chirac in a few days' time, Bush asks him to send him his regards, tells him that he would like to have the best possible relationship with him, and adds: «The Arabs are sending a very clear message to Chirac: Saddam Hussein has to go. The problem is that Chirac thinks he is "Mister Arab", and in reality is making life impossible for them». Right from the start, and throughout the whole conversation, Aznar shows his interest in a second resolution or, alternatively, in solutions that would provide for the disarmament of Saddam without the use of force.
>
> A little later, when Condoleezza explains the steps to be taken by the Council, which depend on when the UNO inspectors present their final report, Bush exclaims: «This is like the Chinese water torture. We must put a stop to this». And Aznar replies: «I agree, but it would be good to have the support of as many people as possible—have a little patience». Bush retorts that his patience is already exhausted and that he is not thinking of going «later than the middle of March». [...] Aznar notes: «Tony wanted to arrive before 14th March». And Bush declares: «I prefer the 10th. This is like the game of bad policeman and good policeman. And I don't mind if I'm the bad policeman and Blair is the good one». [...]
>
> Aznar asks: «Is there any possibility that Saddam Hussein might go into exile?'. And Bush disabuses him of that idea: 'None. He is a thief, a terrorist, a war criminal. Compared with Saddam, Milosevic would be a Mother Teresa». Aznar murmurs: «In fact the greatest success would be to win without firing a single shot». Bush makes no pretence of being emotionally affected when he says: «For me, that would be the perfect solution. I don't want war. I know what wars are. I know what death and destruction they bring. I'm the one who has to console the mothers and the widows of the dead. Of course that would be the best solution. Moreover, it would save us 50,000 million dollars». [...]
>
> On finishing, we move to a small office where there is to be a previously arranged conversation between four, Aznar and Bush, who were present, and Berlusconi and Blair, who were absent. The former informed the latter of what had been discussed, and the latter reiterated their support for the principal lines, with a strong emphasis from Blair on the second resolution. [...]

> Berlusconi spoke in Italian and Aznar answered him in Spanish, while the two Anglo-Saxons stayed in English. Bush and Aznar had no difficulty, because the words of the others arrived translated into their own languages by interpreters interposed in the telephone system, but for Condoleezza Rice, who had no headphones, it was necessary to translate Berlusconi's words, which were full of jokes and comments, as friendly as they were trivial. In fact, the Italian Prime Minister played the best part in the game: he participated actively in it but, not being in the Security Council, he did not need to be very sincere, as he would not suffer too much the consequences of his decisions».

The conclusion of ex-ambassador Rupérez is categorical: «I never believed that the United States would take military action against Iraq without the prior blessing of the United Nations' Security Council.» But they did, and they had the support of a coalition that included the United Kingdom, Spain, Italy, Portugal, Poland, Denmark, Hungary and Australia.

Obviously, that conversation was not the only one that Bush had with the object of getting his allies to embark upon the so called Gulf War II, but it shows significant, and in my opinion, worrying, shades of the tone with which he succeeded in 'convincing' them at that historic crossroads which led the world down a disastrous path.

Sometimes, faced with these imminent conversations which threaten to place us at a crossroads, a kind of paralysis occurs— caused by fear, laziness or lack of confidence—which in time results in their being transferred to the 'pending conversations' folder, and from there, to that of 'lost opportunities'. And the size of these two folders determines whether you are in control of your life, or whether you are living on automatic pilot.

There is one more factor which can result in paralysis when a crossroads conversation is imminent, and that is a lack of hope. Or, expressed otherwise, uncertainty as to our ability to help someone else to change through conversation.

Stop & Think:

Consider the consequences of the latest conversations in which you reacted explosively. What can you learn from them?

#8
CHANGING PEOPLE

Think for a moment about one of the conversations that you have pending. Perhaps it is with a boss with whom you are not in tune, or with a colleague from another department with which you have occasional conflicts, or with someone in your team whose manner makes you feel uncomfortable. Put a name and a face to that ‘pending conversation’.

Now imagine that, having overcome various objections— your own and those of others—you manage to find suitable conditions in which to speak face to face with that person. Before doing so, ask yourself: «What can I achieve with this conversation? How far can it go?»

Many months ago, I had the opportunity to hear Brian Bacon, Founder of the Oxford Leadership Academy, in a seminar hand-in-hand with the IESE professor Luis Huete. At the end of the seminar, Brian Bacon told the following story:

> «A few years ago, I took part in a conference in San Francisco. I was a minor lecturer at a great event in which giant figures like Peter Drucker, Peter Senge and Michael Hammer were speaking: the Who’s Who of leadership and organisational change. In fact, I would have been more in the category Who’s He?...
>
> The conference was taking place in the context of the 50th anniversary of the United Nations. For two days the lecturers had given a display of scientific wisdom on how to lead organisations. The subjects went from re-engineering of human resources to changing structures, via the best keys to leadership. Those attending had paid 5,000 dollars to spend two days there, listening to prominent figures.
>
> At the end of these conferences, the organisers normally distribute a questionnaire on which one may evaluate the speakers and the impact of their messages. To everyone’s surprise, Mother Teresa of Calcutta—whom they had persuaded to take part in the event—came first in the ranking, far ahead of the person in second place. Curiously, she was not on the panel of speakers, but had simply been invited to give a brief message at the end. In fact, she spoke for no more than thirty seconds. She mounted the platform, waited for a moment in silence and then, in a very soft voice, said:
>
> —So you want to change people. But do you know your people? And do you love them? Because if you don’t know your people, there will be no understanding, and if there is no understanding, there will be no trust, and if there is no trust, there will be no change.
>
> —And do you love your people? Because if there is no love in what you do, there will be no

> passion, and if there is no passion, you will not be ready to take risks, and if you are not ready to take risks, nothing will change.
>
> —So if you want your people to change, think: do I know my people? And do I love my people?'
>
> Mother Teresa's message had remained suspended in the auditorium, and it was clear that it had struck home. As strongly as when someone hears the truth.

That account of Brian Bacon brought me to the following conclusion: to get people to change, the best way is to inspire them, after having accepted them as they are. And you are inspiring when others see in you not only professional qualities, but also certain personal qualities worthy of being emulated. When there is consistency between what you think and what you say, and also between what you say and what you do. In short, when you transmit authenticity, a quality which is won through many little efforts and which, frequently, requires you to swim against the current.

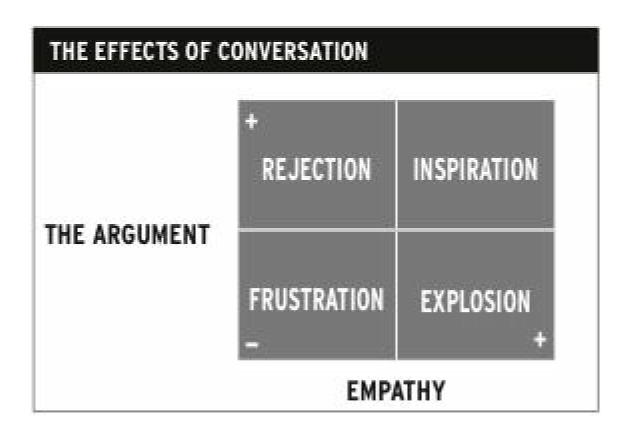
Stop & Think:
From this perspective, ask yourself once more the question above: how far do you want to go in that pending conversation?

#9
HIGH-IMPACT CONVERSATIONS

The quality of your leadership depends on the quality of your conversations. We have already approached this challenge from various angles. But how can we improve our ability to converse so as to resolve conflicts or arouse the enthusiasm of the team, or inspire someone to take an important decision? In short, how can we achieve high-impact conversations?

Of all the variables at work in a conversation, there are two in particular that determine its impact: the strength of the argument and the degree of empathy. The line of argument has to do mainly with what is said and with how the message is formulated, and the empathy with who is conversing and what attitude they have.
The chart below shows the four possible effects of a conversation by

combining these two variables, argument and empathy:



1) FRUSTRATING CONVERSATION

When both the quality of the argument and the empathy between the interlocutors are low, the effect of the conversation is FRUSTRATION. This type of conversation leaves one with the feeling that it has been a waste of time because it has not helped to reach the desired objective and, on occasion, even makes that more difficult.

The accelerated pace of business life encourages the proliferation of wearing down conversations which gradually worsen relationships between professionals. And when managers are involved, the deterioration affects the co-ordination between their departments, and consequently the efficiency of the company.

My work as a facilitator of management teams has enabled me to participate in a large number of company management committees in different countries, providing me with a formidable source of inspiration and learning and has also involved my witnessing numerous episodes of frustration which revealed the deterioration in relations between managers.

I remember one occasion when a general manager, in one single gesture, expelled the operations manager from the room and from the company because, in a fit of haughtiness, he had refused to collaborate with the sales manager, with whom he had a particularly ridiculous kind of frustrating

relationship. But one does not need to witness a dismissal personally to detect frustration in a relationship between managers: it is sufficient to observe the way the members of a team exchange looks when they meet round a table. Experience tells me that if two people do not look at each other when they speak, it would not be too risky to imagine a history of ‘clashes’ in meetings, ‘dirty deeds’ in corridors and also of ‘stabbings by e-mail with hidden copy’, the 2.0 version of the traditional stab in the back.

Example of a frustrating conversation:
You think that someone in your team is not doing her work efficiently and is creating conflict with other colleagues because the co-ordination is not adequate, and because communication is made difficult by her attitude. For her part, she claims to be overwhelmed with work, and when a colleague wants to speak to her to ask for something, she merely replys: ‘I haven’t time, send it to me by e-mail.’ After a chain of e-mails—you have been sent hidden copies of them—in which something had been asked of that person to no effect, you decide to speak to her to resolve the problem.
Without having previously planned the conversation, and having a rather tense relationship with her, you call her to your office and in a reasonably polite, but serious, tone of voice, you say:

—What’s happening with that quotation which Fred asked you for? You have been stuck with it for three weeks. If we don’t send it immediately, we’re going to lose the customer.»

And she, feeling accused, defends by hitting out:

—The problem is that Fred does not understand how complicated it is to prepare these quotations. He keeps sending me requests without any order of priority, and with data missing from them, and that brings my work to a standstill. [...] Any- way, the problem is that there are basic procedures in this department which are not well thought out.»

From that moment, the conversation founders and does not progress. Although you try to maintain a correct tone, the atmosphere becomes tense, and you find yourself spending more time than you intended, merely to defend yourself from the implied accusation that you are the person responsible for the badly-designed procedures in your department. Finally, being tired of arguing, you try to end the conversation with a subtle threat:

—You have the wrong attitude, and if there is no significant change in the near future, I shall have to take some decisions...»

In short, after the conversation the problem looks even worse than before.

2) REJECTING CONVERSATION

When the quality of the line of argument is high but there is little empathy between the participants, the effect of the conversation is REJECTION. With this type of conversation, one arrives armed with reason but leaves thwarted by the stubbornness of his interlocutor, who seems to have activated the ‘NO’

mode in his brain, because he concentrated all his energies on looking for faults in your reasoning; perhaps, the only option of participating that we gave him...

Frequently, this rejection effect has its origin in a lack of that peripheral vision which one needs to transcend one's usual approach and take in a wider scene, in which our arguments are adjusted to those of our interlocutor and also by his mood. In other words, peripheral vision allows us to tune in to others and send messages on a common wavelength, on which one can really converse, and no-one gives instructions.

In order to get on the same wavelength as others, we have to break with the old way of thinking in business: «I'm not interested in your personal life, here we are professionals, and we come to come to work, not to make friends.» This way of thinking restricts the scope of the problems that we can resolve together and of the new challenges on which we can embark, and moreover, it transforms the company into a minefield in which there is an excess of caution and distrust, and a lack of fresh thinking and creativity.

It may be that, years ago, when a large number of businesses operated in growing and stable markets, the coldness of many successful managers did not prevent the achievement of extraordinary results. But today, when so many managers have the challenge of transforming organisations and of using the talent of their teams to design new business models, coldness is an intolerable brake.

Example of a rejecting conversation:
You are the systems manager, and you are going to present to the management committee a proposal for a new piece of software. This change has a particularly strong effect on the sales team, with whose manager you have a tense relationship. Before presenting the proposal, you have sent him a copy by e-mail, and he has not answered you. When the time for your presentation arrives, you are disturbed to see the uninterested attitude of the sales manager, who profits from your intervention to reply to a text message. Trying to appear not to attach a lot of importance to him, and adopting a cold tone, you ask him:

—I don't know if you have seen the e-mail which I sent you with the proposal...»

—No. I haven't seen it,» he replies, shortly.

You then proceed to a very well structured exposition about the advantages of the new piece of software. Moreover, you support your argument with the testimony of another company from the sector who has already introduced it satisfactorily. And it is then, at that moment, when the sales

manager interrupts you by saying:

—The software might have many innovative applications, but the problem is that the business model of that company has nothing to do with ours.

And you, who had decided to approach the presentation with a constructive effort, find yourself obliged to change the tone of your exposition to reply to his 'below-the-belt' comment with an irony that clearly showed his exaggeration:

—Well, well... To say that it has 'nothing-to-do-with-it' seems to me a little excessive...

From this moment on, the sales manager, who is very fast-talking and—obviously—knows sales procedures better than you do, launches himself into a list of all the specific features of your business model that the new software would not cover. The truth is that it would cover some of those specificities, but each time you reply to the disadvantages that he raises, he answers you with other new ones.

When your presentation ends—because the general manager suggests passing to other subjects on the agenda—you realize that you spent most of the time embroiled in aspects having little relevance to the new software, instead of on its unquestionable advantages. As a result, a feeling of uncertainty has been created in this regard, and the proposal has been sidelined for study at a later date. Although you were armed with reasons, the sales manager won the battle again, and as for you, your blood is boiling...

3) EXPLOSIVE CONVERSATION

When the quality of the lines of argument is low but the empathy between the interlocutors is high, the resulting conversation is EXPLOSIVE. This type of conversation is characteristically intense, charged with emotion, and an improvised reaction to a particular event. Consequently, it is disorganized and does not provide clear conclusions from which to made decisions. In short, the other person can easily finish it thinking: «He'll get over it.»

Sometimes the conversation results in an explosion, not because of a lack of reasoning but because the lines of argument are not well prepared or because we try to use too many arguments, or simply through lack of organization.

Overwork, insufficient rest, frustration with one's own personal life, lack of outside interests or of cultural life, and visceral reactions and indiscipline are typical risk factors that produce loss of self-control and unleash conversations that end with an explosion.

Conversations of the explosive type are not necessarily dramatic: they can also generate enthusiasm in the interlocutor, but in both cases, their lack of

rigour makes them transient, like summer storms.

Example of an explosive conversation:

In the course of a lunch, you inform your boss that a former employee who left in order to set up his own business has invited you to go and work with him. This is his first reaction:

—This is unbelievable. Fred is a fucking bastard. I don't understand anything. I mean, we couldn't have treated him better when he left, we paid him more than what the law requires... and then the guy leaves and dares to make you an offer.

—Frankly, that's not the way I see it. I think he has the right to make an offer to whomever he wants. It's completely legitimate.

—Legitimate? As if the market wasn't big enough, Fred wants to steal the most important person in my team. Doing that shows a total lack of ethics and principles.

—I think you're exaggerating. For a start, I don't consider myself the most important person in the team. I'm as dispensable or indispensable as anyone.

—You can say that now, after we have paid half the cost of your Master's degree...anyway, I don't suppose it entered your head to accept, did it?

—To be honest, I am very disconcerted by your reaction. Frankly, the last thing I imagined was that you would take it like that.

—Take it how? Do you think it normal to leave a company, and then, a year later, try to steal a key person from the team? Frankly, I'm very disappointed. I have always trusted you. As a matter of fact, we took a big risk with you. Don't forget that I took you off the dole, eh...?

—I think you are mixing in things which have no connection.

—Let me make one thing clear: if you can't understand that trying to sign a contract elsewhere is a betrayal of my trust in you, you are beginning to give me reasons to regret having taken the risk with you. You will decide for yourself what to do, but you should know that if you go, you will be slamming the door behind you.

—I don't intend to slam any door, and moreover...

—All right, drop it! I don't want to talk about this any more. —Oh, could you bring me the bill, please?

On finishing the conversation, you feel so defeated by the attitude of your boss that you are now not sure what excites you most—embarking on a new project or not having to return to working with him. However, you know that your boss would not have said everything that he 'spat out' during the lunch if he had been calm: he is an impulsive person, and when his mood clouds his brain, he becomes fiery and transforms himself into a ridiculous caricature of the person who, on other occasions, to you has seemed admirable.

4) INSPIRATIONAL CONVERSATION

When the quality of the lines of argument is high and there is a lot of empathy between the interlocutors, the outcome of the conversation is INSPIRATION. This kind of conversation has a high impact because it succeeds in bringing you close to the impassable frontier that separates you from the freedom of your interlocutor, to whom you offer solid arguments to cling to in the future, and the energy to made decisions.

In order to communicate this energy, one needs what the German philosopher Josef Pieper calls «a look of projection», which, without the need for words, says to you: «I acknowledge the talent that you possess and I trust in your potential.» In short, the kind of look that is the diametric opposite of the look of the sniper which so many managers aim at your head, generating mutual distrust, which ends up creating a climate of insecurity in which only an inferior version of leadership can be displayed.

The effects of an inspirational conversation do not necessarily occur immediately. This kind of conversation operates like seeds: some grow and produce fruit quickly, others require a lot of attention and the passage of time and can, in any case, wither in a frost or be smothered by weeds.

Consequently, the results of an inspirational conversation cannot easily be foreseen or quantified in an Excel chart. Rather, they are unsuspected and surprising, like everything that occurs in the inviolable temple of the inner freedom of every person.

There can therefore be no doubt that those who regale you with inspirational conversation are not trying to obtain some kind of profit for their personal results account, but to approach, respectfully, the frontier where your freedom begins in order to present you with suggestions which have the potential to change the direction of your life.

> **Example of an inspirational conversation:**
> You are feeling depressed. This morning the chairman sent the whole company a new organizational chart clearly showing your demotion. Until recently, you were the manager of a project which was launched like a modest bet—with a small team and a scanty budget—but which you had converted into a strategic business unit. From now on, that business unit would be managed by a new deputy general manager, to whom you would report as one more member of his team, the one that you had built yourself.

A good friend who manages another department comes to your office and invites you to go downstairs for a coffee break, during which he listens to your litany of laments:

—This was a public demotion. It’s obvious that the chairman doesn’t trust me. This cold message by e-mail is disconcerting for me, particularly after the warm congratulations that he gave me at the annual convention. My career in this firm has finished at a dead end. I have definitely lost all interest in this project.
On going out into the street, you feel the warmth of the sun on your back and you begin to walk along the boulevard.

—What do you consider your greatest success during all these years?

—To have created a real team. A team of people who were really passionate about their work.»

—And what do you regret?»

Having seen my children with their eyes closed more often than with their eyes open...
Your reply began a silence which was difficult to break.

—I remember your first day in the Company, when you had just finished university. I admit that, at first, I didn’t very much like your juvenile enthusiasm and your excessive self-assurance. But, little by little, I got to know you better and saw other facets of your personality which are more attractive: you are a hard worker, loyal, cheerful, creative...

—You could add «vain—, because I love to hear you say all this...

—Ha, ha, ha!!

The conversation calmed down and, in no hurry to return, you continue walking with no fixed destination, this time with the sun to your side.

—It’s not easy to put yourself in someone else’s shoes, but I think I can imagine the deep disillusionment that you must be feeling.

—Disillusionment and anger.

—It’s not a bad thing to get angry from time to time. But don’t let it paralyse you — instead, let it serve to impel you forwards. I agree with you that your greatest success over these years has been your team. And that means that you have developed the ability to grow professionally by making others grow. And that, without doubt, is your greatest talent. I have been working in this company for almost thirty years. I was even on the management committee for a long period. Believe me, I, too, have my war wounds...and during all that time I have seen many people rise and many fall.

—If I’m not mistaken, five chairmen, six managing directors and seven general managers, right?

—Almost. It was four, five and six.

—The complete Vietnam veteran...

—Being a veteran leaves you with wrinkles and white hair, but it also sharpens your sense of smell. And I have an intuition that tells me that society will lose a great business brain if you don't soon decide to become an entrepreneur.

—That is certainly an option. But a risky one.

—Risky and foolish. But then you never were particularly sensible. Otherwise you would not have achieved the team that you have now, neither would you have transformed a modest project into a strategic business unit, right?

—Wait a minute—are you suggesting that I create my own company?

—Taxi! We have to go back, time is flying by.

Stop & Think:
*If you had to award percentages to the result (**frustration**, **rejection**, **explosion** or **inspiration**) produced by your conversations with your team and with your colleagues, how would they be distributed? I suggest that you contrast your self-evaluation with the evaluation of your co-workers (anonymously, if you think they may not have the confidence to tell you to your face what they think). Whatever feedback you receive, the intelligent thing to do would be to put your energy into improving the quality of your conversations, for which I shall suggest to you thirty keys in the next two chapters.*

#10

KEYS TO IMPROVING THE LINE OF ARGUMENT

The ability to argue a case enables you to construct sequences of ideas which your interlocutor finds convincing. This ability is developed by the habit of reflection, which helps you to dissect reality so as to group it into blocks that are simpler and easier to understand and to manage. Rather like identifying the broad strokes of a painting by Velazquez among the different planes and the dozens of figures.

In order to construct a convincing line of argument it is necessary to view reality in a cold light— removing the emotions from the facts—and to design the logical steps that will enable you to climb together to higher altitudes,

whence you can observe events with more perspective and more depth. Or, in Aristotelian terms, with more wisdom.

But it is not the mere passing of the years which gives one wisdom, but careful reflection upon your personal experiences, and also upon those of others. Such reflection trains you to distinguish the important from the urgent, the essential from the accidental, the meaningful from the irrelevant, the central from the peripheral, the episodic from the permanent, and various other dualities which appear when life confronts us with difficult questions, written black on white: «Your father has died —were you a good son?», or «Are your personal habits the same as the values that you try to inculcate into your children?», or «What is the extent of your responsibility in the breakdown of the relationship with that colleague?»

At the beginning of **The Talking Manager** I suggested that «we put our lives on the line with the conversations that we hold», and now I should like to add that a significant part of the impact of our conversations depends on our ability to argue a case, for which it is not necessary to be brilliant, but to be wise. In fact, without wisdom, brilliance becomes tarnished.

Every conversation is unique and unrepeatable, so there is no set of rules that can guarantee us a particular outcome. But perhaps it might be useful to reflect on how to improve your ability to argue a case, starting from these fifteen suggestions:

1. Identify the purpose of the conversation. Ask yourself the following question: «What exactly do I expect from this conversation?»

2. Plan the key messages in accordance with the purpose. Ensure that there are no more than two or three, if you want your interlocutor to remember them after the conversation. Writing them down will help you to organize and put them in order of priority.

3. When planning the key messages, disregard aspects which could divert the conversation to areas outside its purpose, or to beating around the bush. It is so important to know how to decide both what you are going to say and what you are not going to say.

4. Memorise the key words of each message. If you improvise, you run the risk of introducing nuances which will detract from the strength of your messages, and will even destroy your credibility. Moreover, if the key messages are supported by well chosen key words, they will be recorded more easily in your memory and in that of your interlocutor.

5. Do not make assumptions. Make sure that you know the reflections, the worries and the expectations of your interlocutor concerning the content of the conversation. And let him or her know that you know them.

6. Suspend judgement when you are short of relevant information. Wait until you have enough information before giving your opinion. And when you do so, do it with caution: do not send the message that you feel you are the sole possessor of the truth.

7. Ask questions before speaking and listen carefully to the reply.

8. Refer to the points of view expressed by the interlocutor in order to construct the line of argument jointly. In that way you will produce richer ideas.

9. Show clearly your readiness to modify your point of view in accordance with the arguments advanced by your interlocutor, so that there is no doubt that you consider the conversation to be a dialogue, rather than a battle in which there will be a winner and a loser.

10. Don’t bewilder your interlocutor by speaking too much, slow down if you normally speak very fast, and don’t juxtapose reflections, feelings, judgements and data, mixing everything together. Doing things gradually helps to progress together step by step.

11. Recapitulate what has been proposed in the conversation with a view to enlarging the common ground.

12. Back up your messages with facts and data. Few and convincing. The secret lies in choosing them well, not in trying to present them all.

13. Structure the conversation into parts, as in a script. If something changes the focus of the conversation, you will only be able to return to the script if you have prepared it. Other- wise, you will find yourself ensnared in a tangle of arguments without knowing which way to advance.

14. If the diversion is inevitable, allow yourself a few seconds to review the purpose and the key messages. Don't force your interlocutor to follow your agenda if he doesn't want to.

15. Avoid sequences of absolute and unquestionable reasoning, which push your interlocutor into a corner and force him or her to choose unavoidably between accepting them or rejecting you with an amendment to the whole.

Stop & Think:
Is there anything specific that you can do in your next conversation to improve your ability to argue a case?

#11

KEYS TO IMPROVING EMPATHY

Empathy—or «emotional intelligence», according to its definition by Daniel Goleman—is the ability to recognise your own feelings and those of others, and the skill of managing them. Just as not everyone has a logical-mathematical type of intelligence (one of the eight types studied by Howard Gardner), so also it seems reasonable that many people have limited emotional intelligence. Nevertheless, having it does not imply infallibility because, in fact, being wrong forms part of the process of learning to develop it.

In general terms, the impact of a conversation depends more on empathy than on the quality of the line of argument. Which explains the origin of so many misunderstandings and conflicts between intelligent people with top-level training. And a dazzling collection of knowledge and professional experience can be perfectly compatible with emotional illiteracy.

This kind of illiteracy frequently causes many managers to try to motivate the people in their teams exclusively by packages of incentives, a short-term strategy which simply shows their inability to inspire them, and which ends up spoiling their own desire to do things well. Because when the desire to do things well is replaced by incentives, one runs the risk of losing the ability to discern what is correct in a given situation, as suggested by Barry Schwartz in his book *Practical Wisdom*.

Each time we have a conversation, we test our ability to inspire others by using our emotional intelligence. So in the hope that they will help us to develop it, I suggest the following keys to improving empathy in our executive conversations:

1. Identify the personality type of your interlocutor. In the last century, various models were proposed for classifying the different types of personality, such as Psychological Types (Carl Jung), or MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), among others—on which variations have been developed subsequently. To help you to identify easily the personality of your interlocutor, I suggest you use the following synthesis, which is based on the model proposed by professor Luis Huete in his book *Construye tu sueño* (Build your dream).

No-one corresponds one hundred per cent to any of the following personality types, but to a unique and peculiar combination which can, moreover, vary in the course of one's life. However, the broad traits help you to place the person you have in front of you among the following personality types:

PERSONALITY TYPES			
STRATEGIC	ANALYTICAL	CREATIVE	CONCILIATORY
• Rational • Resolute • Ambitious • With global vision • Likes challenges • Likes to command • Faces conflicts • Argumentative • Planner	• Rational • Organized • Conscientious • Meticulous • Practical • Likes to organ-ize and control • Resistant to change • Critical • Demanding	• Intuitive • Disorganized • Needs to ex-press himself • Skilful with relationships • Promotes his own singularity • Seductive • Impulsive • Likes change	• Sensitive • Affable • Deep • Conceptual • Conservative • Good listener • Good at de-tecting feel-ings and moods • Avoids conflict

2. Adapt the method of transmitting the message to the personality type of your interlocutor.

WITH THE STRATEGIC TYPE
Avoid: talking too much. Digressing. Gestures and words that create tension and arouse their passion for fighting and winning. **Try to:** structure the message well. Give facts and precise data. Involve them in designing the solution (if you give them a closed one, they will apply their energy to finding fault with it).

WITH THE ANALYTICAL TYPE:
Avoid: interrupting them when they are speaking. Using emotional arguments. Disorganization in the exposition. Dealing with too many subjects. **Try to:** present all parts of the problem clearly. Allow them to ask questions at each stage of the argument (this will satisfy their need for certainty). Recapitulate at the end in order to agree on the next steps.

WITH THE CREATIVE TYPE
Avoid: making them feel that you don’t value their talent or their ideas. Accompanying them too far when they beat about the bush. Overwhelming them with data. Forcing them to be specific immediately. **Try to:** Show your admiration for what they do well. Tactfully help them to synthesize their ideas. Put more emphasis on the positive than on the negative. Rely on their creativity for the design of the solution. Inspire them so that they make the implementation their own.

WITH THE CONCILIATORY TYPE

Avoid: gestures and words that create tension. Cornering them with factual arguments (data and numbers). Giving them overpowering and excessively ambitious expositions. Pushing them to express themselves inmediately. **Try to:** Create a climate of trust. Show them your empathy with their feelings and with others' feelings. Give them time to assimilate new proposals. Encourage them to proceed in familiar and feasible scenarios, step by step.

3. The tone of the conversation depends in large measure on the tone of the prior interactions between the interlocutors. That is to say, of the pre-conversation. Even the hardest metals bend when heated, but reaching the right temperature takes time... These interactions during the pre-conversation phase will also help you to pick the right moment to hold it.

4. Before broaching a conversation, review your inner conversation. And if it is the case, let your blind rage cool down, because it can cause you to paint a frivolous portrait of the other person, with improvised brushstrokes that disregard their virtues and accentuate their faults. If, inside you, you criticize him or her boundlessly, a more moderate tone will not be credible in the 'face to face'. Whether you like it or not, your face will betray you, creating a climate of distrust.

5. Your look reveals your inner world. Not using it is a sign of dissociation between, on the one hand, what you say, and on the other, what you think and feel. If your inner conversation is consistent with the outer one, the sincerity of maintaining eye contact will add strength to your arguments.

6. Maintaining eye contact will enable you to listen 'with your eyes', an unmistakeable way of showing your interest in the other person and in what he or she says. In other words, you will make them feel that you are really listening, not merely hearing.

7. Silences are just as important in conversations as they are in music: they carry messages and hold them suspended in the air so that we can contemplate them with more perspective and depth. Knowing how to 'bite

one’s tongue’ at the right time has a stronger effect than leading the conversation too much and giving our interlocutor conclusions that are already closed.

8. Avoid two typical signs of a lack of interest: beginning to speak before the interlocutor has finished a sentence—or a millisecond later, which comes to the same—and introducing a sudden change of subject without answering him or, at least, giving some sign that you listened attentively to what he or she has just said.

9. Many intellectual disagreements become personal conflicts because of the stupid or malicious introduction into the conversation of assessments of the other person or their behaviour. A «that approach seems to me rather small-minded» is sufficient to imply that you are declaring war on the interlocutor.

10. Send to your interlocutor the message that you are more interested in what could arise from your joint contribution to the conversation than from your own ideas. And if the aim of the conversation is to resolve a conflict or prevent one, make it clear that it is more important to you to maintain the relationship than to be right.

11. If you are going to talk about a thorny subject with someone with whom you have a tense relationship, don’t put furniture between you: leave the office, find a neutral place, go down to the street and, if possible, take a walk with your interlocutor. To walk together it is necessary to go in the same direction, and that little effort of agreeing on the route predisposes one to find solutions together.

12. If the conversation becomes tense and gets tangled because of strong positions adopted by your interlocutor, don’t let it heat up too much: ask for time to think about it and reorganize your ideas. Don’t adopt a firm position or improvise a point of view if you don’t really have a clear one.

13. The advice of negotiators in kidnappings is very precise: if it’s a matter of tackling a serious conflict on whose outcome important people or subjects depend, advance for as long as possible on common ground, which will unite you, to however small an extent. Leaving that ground with one word or

gesture too many could trigger an undesired outcome.

14. Extraordinary messages have more impact in an extraordinary setting. When holding important conversations, try to find settings that are different from the usual ones such as the office, the meeting room or the same old restaurant. Broach the conversation on an esplanade, in a park or on a terrace, for example.

15. Have the humility and the magnanimity to recognize that the conversation with your interlocutor has caused you to change your opinion.

Stop & Think:
Is there anything specific that you can do in your next conversation to improve your empathy?

#12

NON-TALKING, OVER-TALKING AND TALKING MANAGER

CHARACTERISTICS OF THE NON-TALKING MANAGER:
Sooner or later, many of us become managers, and have to lead people. So it may be useful to review some of the behaviour and attitudes that cause us to reject other people. But be careful, perhaps on occasion we ourselves have also been perceived in that way. It would be naive to draw a line, place oneself on the side of the 'goodies' and start accusing the 'baddies': we are all learning.

This is what the portrait of the perfect Non-Talking Manager looks like after checking it against the opinions of dozens of professional and friends, and also against contributions that reached me via Facebook:

• They avoid conversing face to face with the people in their team. They manage them by sending e-mails from a distance, like a sniper.
• When they do speak, it is to give instructions.
• They make statements more than they ask questions.

• They behave as if hearing and listening were the same.
• They suddenly change the subject, and show little interest in the people who were speaking or in what they were saying.
• They are inflexible in their opinions.
• They are maximalists: they let fly memorable phrases to conclude their arguments.
• They hide their lack of confidence by expressing their opinions in a radical manner, using words such as «always», «never», «all» or «nothing».
• They treat opinions as if they were facts.
• They don't speak clearly. They prefer to 'manage confusion'.
• They don't share information. They prefer to use it for their own purposes.
• They don't ask others for their opinions. They make decisions as if they consider that theirs is the only brain in the team.
• They don't ask for feedback. And if it is given, they don't accept criticism.
• When a mistake is made, they try to find culprits.
• They criticize others «behind their backs».
• They correct others publicly or by sending copies to others by e-mail.
• When they have a conflict with someone of whom the used to have a high opinion, they start to discredit that person by means of frivolous statements lacking in objectivity.
• Other people don't interest them. They don't care about their personal worries.
• They lack empathy. They are distant and cold.
• They do not treat people who collaborate with them as members of their team, but as their subordinates.
• Their being out-of-tune with the other managers creates a lack of co-ordination in the company.

It would be difficult to find anyone who corresponded exactly to this portrait. Indeed, it would be frivolous to accuse the bosses with whom we have had an argument of having all those characteristics. But if we imagine the monstrous personality of someone who incarnated them completely, it will encourage us to review our own style of leadership.

CHARACTERISTICS OF THE OVER-TALKING MANAGER:

At the opposite end of the scale from the Non-Talking Manager, we find a peculiar profile, that of the Over-Talking Manager, whose specific

characteristics are the following:

• They don’t leave room for others.
• They try to have too much influence.
• They want to know everything, they ask about everything, they explain everything, they control everything.
• Their excessive use of «positive» pressure is overwhelming, and creates anxiety.

According to my friend Gonzalo Valseca, a manager of IBM, the Over-Talking Manager resembles the antagonistic version of the stereotype of the authoritarian father who neither listens nor gives reasons, but only gives orders. So that, in their excessive eagerness to say everything, they «try to explain to their two year-old son why it is dangerous to eat a one-euro coin, instead of taking it out of his mouth immediately.»

CHARACTERISTICS OF THE TALKING MANAGER:
If I had to choose an ability that epitomizes the manager who knows how to lead people through conversations, I would plump for the one that I mentioned in the second chapter: a Talking Manager is capable of arousing the enthusiasm of his team. In other words, his conversations are far-reaching because they inspire people to do things better, and also to be better.

The portrait of the Talking Manager looks like this:

• They know the people with whom they work very well, and have affection for them.
• They devote time to conversing with the people in their teams, in both formal and informal settings.
• They do not improvise in important conversations. They
prepare for them.
• They are empathetic, and able to perceive the mood of their interlocutors.
• They have more questions than answers, and in their conversations they spend more time listening than speaking. They let others finish speaking before beginning themselves.
• Their statements are prudent, and they don’t always have an answer for everything. They are able to say: «I don’t know».

• They ask for the opinion of their team before making decisions. And they make account of it.
• They listen with their five senses, and while doing so, they do not engage in multi-tasking (writing e-mails, looking at the screen...), even while speaking by telephone.
• They do not immediately give a ruling in any controversy. They do not make decisions «in the heat of the moment». They allow themselves a reasonable period in which to reflect, but then make firm decisions.
• They are flexible and capable of yielding. They do not try to get their own way, but, rather, to «get our own way».
• They speak frankly, looking into your eyes.
• They ask their team for feedback as to how they can improve. And they put it into practice.
• They know how to behave in the area of professional disagreements, without making them personal.
• They admit their mistakes and try to learn from them.
• They never speak ill of anyone, even to themselves.
• When they have to give an opinion about someone, they do so with respect and equanimity, without getting carried away by antipathy.
• They do not take out the axe to «make a clean break» when they have an argument with someone in their team, but try to resolve it.
• They know how to apologize and how to accept apologies.
• They accept the challenge of working with people who have a different personality which does not spontaneously correspond to their own.
• They place trust in others and delegate. They do not take decisions on matters about which their co-workers should decide.
• When there is an «escalation» in a conflict between two members of their team, they do not appoint themselves as a judge to decide on the solution, but they help the two to find it themselves.
• They build bridges between opposing postures. They concentrate on that which unites, not on that which divides.
• They share information and communicate decisions.
• They always tell the truth. And if they must not tell it, they remain silent.
• They are present, and go out of their own offices to take an interest in the work of the people in their team.
• When they correct someone, they do so without humiliating them, and their tone encourages that person to improve.

• They are receptive to proposals for improvement and to new ways of doing things. They feel comfortable with discrepancies.
• They reply to e-mails in which people in their team ask questions or seek advice. They avoid ‘administrative silence’.
• They deal with difficult conversations face to face, instead of avoiding them by sending e-mails.

To sum up, Talking Managers, in their work of managing people, succeed in growing by making their team members grow, both professionally and personally.

Stop & Think:
Which of these characteristics are yours, and which would you not like to have? Which would you like to have but do not have? And which particular habits are you ready to change to achieve that?

#13
PROVIDING FUEL OR TAKING IT AWAY

One day during a meeting with managers, someone proposed a brilliant classification: «There are two kinds of people: those who provide you with fuel and those who take it away from you.» And I would add that behind those two categories there are two types of conversation: those that sink you, take away your energy and leave you paralysed, and those that inspire you, giving you strength and spreading your wings for flight.

Some months ago I conversed for several hours with one of those people who have devoted their lives to providing others with fuel. And it wasn’t easy for him, because he had spent fifteen years as a political prisoner in Cuba.

Sitting in the garden—«sometimes one forgets what a privilege it is to look at the sky and feel the sun on one’s face»—Jorge Arrastía recounted his life to me without a trace of hatred, with millimetric precision as to dates, and with a serenity that was only interrupted by a few timid tears, on relating the execution by firing squad of a beloved friend.

Jorge was born in Havana in 1934. As a child, he had always dreamed of being a ship's captain, and in 1952 he entered the Naval Academy. In 1956, as soon as Fidel Castro began the revolution which took him to power on 31st December 1958, Jorge joined a group of young officers from the navy, army and air force who began to plot against Castro.

In 1960 the Cuban government—without giving him the option of refusing—put him in charge of the OCES (Central Services Office), which was rather like being the head of purchasing and staff for everyone who worked for the State. «I was responsible for many people. If a minister wanted a secretary, he had to ask me.» And in 1961, after watching on television one of Fidel Castro's political rallies («what annoys the United States,» said Fidel, «is that we are having a socialist revolution 90 miles from their coast»), he turned off the television and broke with the Castro regime for ever.

He left his job at the OCES—to the surprise of the Treasury Secretary—asked for «an unimportant little job as an auditor», began to give mathematics and physics lessons in secondary schools, and joined some anti-Castro cells that were bringing in weapons from the United States with the intention of overthrowing Castro. The Cuban government, by a stroke of luck, succeeded in identifying and arresting the members of the cells, locked them up in dark cells for four months and, after a show trial, sent them to prison with sentences of execution or of twenty years, although Jorge only served fifteen.

During those fifteen years, he spent time in about eight different prisons. That was a strategy of the Government to prevent prisoners from organizing themselves for whatever purpose. «Those changes were very hard. The human mind cannot bear uncertainty, and they used uncertainty systematically: you never knew whether you were going to stay in a given place for a few days or a few years. All you possessed was your yellow convict's uniform, with a large «P» (for prisoner) on the back and on the legs. In such times, you cling on to little objects to try to construct some form of stability: a knife, a small wooden box, a little plastic cup... Periodically, they carried out searches. They took us out of our cells completely naked and then only left us our uniforms. [...] We lived crowded together in huts, and the hunger was terrible. It hurt so much that it wouldn't let you sleep. My father

cried when he managed to visit me. He told me that it was because of emotion, but years later I learned that it was because I resembled a skeleton. [...] In some prisons, like that of the Isla de Pinos, we worked from sunrise to sunset. Some prisioners mutilated themselves, breaking their own legs and arms to avoid having to do forced labour. [...] For years there was a possibility that the United States might invade the island, and as a deterrent, in the foundations of the prison there was a layer of dynamite ready to be blown up, killing the 5,000 prisoners who were there. Many went mad.»

During those years, Jorge suffered as everyone did, but admits that, thanks to a Biblical faith that «all that was no more than a long desert crossing», internally he felt well. Perhaps because he had no time for his own problems, because he spent every day talking to the others and trying to help them raise their spirits. «We often used to say among ourselves: ‘Fred is not well’—and you go and speak to him. I used to say to them: «Think of a bad situation in the past...and it ended, didn’t it? Well, this, too, will pass.» I was aware that in extreme situations, one either grows or degenerates. And however much your life has been made complicated, a new start is possible. I have started again several times...»

It is impossible to know how many conversations Jorge had with downcast prisoners in those fifteen years because they did practically nothing else except talk in whispers. By day and by night. While doing forced labour or while killing time during the more than one hundred and thirty thousand hours that he spent in captivity.

On 13th March 1979, Fidel Castro freed most of the political prisoners, and Jorge, as soon as he came out, went to Miami, where he has lived since then. He is now seventy-six years old and has many good friends. He gained them by helping them to start again...

Stop & Think:
Is there anyone among your acquaintances who is sinking, and in need of a conversation to help them start again?

#14
STARTING AGAIN

Two years after the *tsunami* which in 2006 accounted for 270,000 lives as it passed through Indonesia, Malaysia, Sri Lanka, India and Thailand, I met Poh, a survivor, in Phuket (Thailand). She was in the Customer Service team at the Six Senses Hotel Evason Phuket. And it was only after three days—during which she provided us with exceptional service, with a sincere and permanent smile on her face—that we learned what had happened to her two years earlier: «The tsunami destroyed my house, and everyone in my family died, except my diabetic sister who was in a Bangkok hospital. Overnight, I lost everything: family, house, car... all that I kept were the shorts and shirt that I was wearing.»

With that desolate legacy of two items of clothing, Poh was able to rebuild her life, rekindle her hope, and begin again, progressing much further than what would have ‘reasonably’ been imaginable. And, possibly, much further than what she herself could have imagined before a tsunami put an end to the stability on which her life had been built.

Although sometimes we bring out an extraordinary inner strength —like Poh’s—with which to transform adversity into a blessing, it would be a pity to wait until something rolls over us, with overwhelming force, before we decide to turn our life around and start again.

Going back to the first chapter: in the tempestuous times through which it has been our lot to live, there is a multitude of people who are frustrated with their jobs. Why? Ask around you. Perhaps you will receive replies such as: «I’m bored, it doesn’t excite me, I’m stuck in a rut, there’s no chance of growing, they don’t appreciate me, I can’t stand my boss...».

Exchanging this frustration—to which we have perhaps become accustomed —for a passionate attitude towards one’s own professional life is a titanic task which requires the collaboration of everyone. But especially that of a legion of Talking Managers who help the members of their teams to re-design their jobs, counterbalancing the interests of the company against the

development of each individual’s talent, because if management avoids this human and social dimension of its mission, it transforms itself into a machiavellian system which manipulates professionals and exploits their energy with the sole object of enriching the shareholders. And, unfortunately, there is no small number of companies which, owing to their inability to attract and train Talking Managers, convert their premises into factories that produce «burnouts».

In recent years I have had the opportunity to collaborate with dozens of companies on processes of innovation and business model transformation. And one of the conclusions that I have reached is that the quality of a company depends on the quality of its middle managers. And to develop this pool of Talking Managers, a collection of inspirational conversations is needed, to re-enliven them from time to time, and to help them start again.

Stop & Think:
Do you want to give a fillip to your company or team? Review your agenda and give priority to those conversations with your middle managers. That is what many of them are waiting for.

#15
TAKING OUT THE RUBBISH

When, in July 1968, Paul McCartney was rehearsing Hey Jude in the Abbey Road studios, there was one of those Lennon-McCartney magic moments. Paul was at the piano and, just after singing the line: «The movement you need is on your shoulders», he turned around with a strange expression on his face, and said to John that the line didn’t make sense. Immediately, and with his quick and witty brilliance, John replied, wagging his finger: «That’s the best line of the song».

«Hey Jude, don’t carry the world upon your shoulders.» The advice of the Beatles is surprisingly sensible: if any of us tried to carry the world upon their shoulders, they would be crushed under tons of problems... but there is one load that our backs really can bear, and it is the one generated by the

«360 degrees of relationships» that exist in our lives: with parents, with brothers and sisters, with one's wife or husband, with one's children, with friends, with colleagues, with business partners, with clients or customers, with neighbours, with the waiter, with the bus driver... with all those with whom we converse every day.

It is time for families and companies—that is, you and I—to load our piece of world upon our shoulders, also sharing among us the excess weight generated by the lack of leadership from the politicians to arouse their citizens' enthusiasm. We are left with no other option if we wish to be active protagonists of the times in which we live, instead of passive spectators.

I propose the combating of the historic scepticism that has installed itself in society with a wave of inspirational conversations that will repair damaged relationships between professionals, after doing the same among their relatives. And in that way, like an expanding wave, Talking Managers will ensure that there are more Talking Companies, those that converse with suppliers, partners, clients and customers and, as a consequence, more Talking Countries, those that learn the language and the culture of their neighbours in order to converse with them, instead of threatening them with the power of their weaponry or of their financial institutions.

«Everyone wants to change the world, but nobody wants to take out the rubbish,» I heard a friend say recently, and apart from making me laugh, it made me think that in order to produce a transformation in society, what is required is a transformation in business. And this is only possible if there is a personal transformation in the management team that inspires middle managers, and ultimately reaches everyone in the organization.

Stop & Think:
There is some 'rubbish' that we can all take out together, but there is another kind that only you can take out: your pending conversations.

Punta del Este (Uruguay), 23rd April, 2011

*If I only had a '**post-it**' on which to write this book, this is what I would say to you:*

The quality of your leadership depends on the quality of your conversations.
If you want to change the world... broach your pending conversations.
Alvaro

*On the website **www.thetalkingmanager.com** you can listen to the soundtrack of The Talking Manager: a selection of songs to prepare conversations. If you have any suggestions, the requirements are twofold: that I like them and that one can listen to them while driving with the window open, all the time making little waves with the hand, a sign by which—from now on—you will be able to recognize Talking Managers.*
;-)

ACKNOLEDGEMENTES

There are many friends whom I must thank very much. Here they are:

My thanks to Emilio Iturmendi for presenting me with the sentence which impelled me to write the book: «for this problem, a conversation is needed»

and for helping me later to formulate some of its key messages. My thanks to Gustavo Entrala who, as well as giving me his judicious opinion of its content, had the wonderful intuition to call it ‘The Talking Manager’. My thanks also to Gonzalo Valseca for helping me to crystallize my approach when all I had was a handful of loose ideas in a Moleskine notebook. My thanks to Pablo Cohen for his exceptional review of the first complete draft. I must also thank Marta Blanco, my favourite philologist, whose discerning finesse helped me so much to polish the text. My thanks to Javier d’Ambrosio Parma for inviting me to his inspiring house at Punta del Este to finish writing the book. My thanks to Roger Domingo, my publisher, whose flexibility allowed me to publish it in two languages simultaneously, and also to design the cover as I wished. My thanks to two *maestros*, Santiago Álvarez de Mon and Juan Carlos Cubeiro, for enriching the book with the prologue and the epilogue.

My thanks to all those friends who helped me with their suggestions for the first, second, third, fourth... versions of the book: Paloma Martínez, Jorge Manzur, Diego Fontán, César Suárez, Borja de León, Antonio González-Barros, Luis Huete, Mónica Zerpa, Antonio Puerta, Ventura Martínez, Fernando Rayón, Luis Casas, Jaime Quintero, Miguel Cuervo-Arango and Gema Martínez.

And thanks also to everyone who helped me during the writing with their comments and support on the book’s page in Facebook:

Adelaida Laine San Román, Ainara Herrán, Albert Costa, Alberto Coco Sánchez-Castro, Alberto Muñoz Alfaya, Alejandra Huerta, Alejandra Luthar, Alejandro Jano González Balboa, Alejandro San Nicolás Medina, Alexander Spruth, Alexandro Bravo Bonino, Alfonso Dans Álvarez De-Sotomayor, Alfonso González, Alfonso Laruelo Roa, Alfonso Paredes, Alfonso Ribas, Alonso Archidona, Álvaro Gil-Nagel, Álvaro Iglesias, Álvaro Valenzuela, América R. Arias Antón, Amparo Sempere Blanquer, Ana Aranda, Ana Belén Martos Mármol, Ana Belén Panés, Ana León Lacruz, Ana M. Juan Amat, Ana Vidal, Andrea Amoretti, Andrea Ariza, Andréia Obilér Rego, Ángel de la Riva, Ángela Carbajal del Busto, Antonio Adánez Maeso, Antonio de Lara, Antonio Ramírez, Antonio Serrano, Arantza Cruz, Arturo Salvatierra Vives, Auxi Barrios Rodríguez, Baltasar Gutiérrez Sáez, Begoña Moya Giménez,

Begoña Sanjuán, Belén Torregrosa, Benito Sánchez-Montañés, Benjamín Sánchez, Blanca Lc, Blanca Sancho Torres, Carlos Donamaría Hernández, Carlos García-Hoz, Carlos Mariel, Carlos Morales Kailos, Carlos Pérez Ferrer, Carlos Rus, Carlos Secchi Munchs, Carlos Sinti Nosoinada, Carmen del Cobertizo, Carmen González García, Carmen Lagos, Carolina Curat, Chema Alcázar, Christian Saavedra, Claudia Martínez, Concha Rosano, Cris Planchuelo Sáinz, Cristhian Mestre, Cristian Bejarano, Cristina Beascoechea, Cristina Cabañero, Cristina García Lardón, Cristina Martínez Caballero, Cristina Mora, Cristina Sancho, Cristina Santos Pérez, Curro Baena Suárez, Curro Jordano, Curro Violero, Daniel Morón Martín, Daniel Torres, David Domene Luque, David Verdú, Diego Moreira, Dolors Ordóñez, Eduardo González del Moral, Elena Del Val Noguera, Elena Lloret, Elena Márquez Rubio, Elena Turnes, Eligia García, Emilio González Muela, Emma Fau, Emma Sende, Enric Moreno, Enrique Díaz, Enri- que Medina Velasco, Enrique Yabar, Eraser Haikus, Esther Artacho, Esther Fernández Rabanedo, Esther Jiménez, Esther Martín, Faly Serrano, Fátima Santos Puerto, Felipe Ruiz, Félix Rojo, Fernando Iglesia, Fernando Tamayo, Francisco García Sánchez, Francisco Javier Quinde, Francisco Javier Ríos Flores, Francisco M. Gil Salas, Francisco Pérez Latre, Francisco Zurera Caballero, Gema Gómez, Ginés Ángel García, Giselle Della Mea, Gloria Esteban Espallargas, Gonzalo Garre Rodas, Gonzalo Niederleytner, Guillermo Sánchez, Gustavo Albera, Gustavo Baráibar, Harold Böhmer, Hermel Balcázar, Honorio Ros, Ignacio Fernández Pérez, Ignacio Linares, Ignacio Pastor Mayor, Inés Herrera Alonso, Inma Serrano, Inmaculada Castillo Montes, Íñigo Ramos, Irene Chaure, Isa López, Isabel Corgo, Isabel García Imhof, Itzíar Salaberría, Iván Felipe Asensio, Jacinto Llorca, Jacques Benoliel, Jaime Martín, Javier Duro Rivas, Javier Flores Rodríguez, Javier González Sabater, Javier Hernando Masdeu, Javier Marfany, Javier Nieto, Javier Perea Blanquer, Javier Pérez Caro, Javier Regueira, Javier Serrano, Javier Tourón Porto, Jean Piero González Romaña, Jenninha Lopera, Jérôme Prinçay, Jesús Vélez, Jorge Ch, Jorge Juan Fernández García, Jorge Saiz Leal, Jorge Sánchez Gómez, Jorge Serrano González-Barosa, Jorge Vázquez, José Ángel Pérez López, José Antonio Fernández, José Antonio León Capitán, José Cantero Gómez, José Francisco Muñoz Moreno, José González Alemán, José Ignacio Etura, José Javier Cuevas Martín, José Joaquín Hernández Brito, José Luis Martínez Rodríguez, José Luis Mínguez, José Luis Viñolo Vargas, José Manuel García Pérez, José María González-Alorda, José María Tavares Castillo, José R.

Ortiz Valladares, José Ramón Gonzálvez, José Ramón Sahuquillo Caballero, José Romera, José Terrés Molina, Josep Bellès, Josué Gadea, Juan Acosta Castillo, Juan Crespo Ferrán, Juan Francisco Ayala García, Juan García Delicado, Juan González-Alorda, Juan Griñán, Juan Guzzo, Juan Jiménez Asensio, Juan Márquez, Juan Miguel Poyatos Díaz, Juan Rosa Sánchez, Juana Mari María, Juanra Doménech Casanova, Julio Otero Santamaría, Katherine Andrea Chacón, Leila Starguest, Lola Baena, Lola Gulías, Lourdes Gámez Rodríguez, Lucas Gisbert Vives, Lucas Peñas Gómez, Lucía Santodomingo, Luiggi Sarrias, Luis Ángel Tello Semper, Luis F. Casas, Luis Montalvo, Luis Pita, Maika Mendigorría, Manolo Vidal, Manuel López, Manuel Morillas, Mar Sánchez-Herrera, Mara Agraso Martínez, Marcel Montalbán, Marga Alonso, María Berruezo Martínez, María Del Carmen Abraham, María del Olmo, María José De Paz, María José del Rincón, María Lorena, María Pérez Fernández-Santaella, María Soto Álvarez-Sotomayor, Marian Ruiz, Mariano López, Mariela Rodríguez Santos, Mariquilla García, Marisa Centeno, Marta Blázquez Tomás, Marta Mariátegui, Meme Guaia, Mery Rodríguez Jiménez, Miguel Ángel Fernández Fernández, Miguel Ángel Máñez, Miguel Sánchez del Moral, Mikel Agirregabiria Agirre, Miriam M. Francés, MMar Rebolloso Fuentes, Mónica Pérez, Montse Vilosa, Natali Sokhashvili, Natalia Prieto Velasco, Nere Ariztoy, Nesbeth Ricci, Nieves Parres Serna, Noemí Gómez Manero, Óscar Prieto Alvarez, Pablo Linares, Paco Alorda, Paco García Parra, Paloma Iturmendi, Paloma Leis, Paloma Torres, Patricia Granda Martínez, Patricia María Pérez García, Paula Rojo, Paulino Borrell Robles, Pedro Acedo, Pedro Clemente Bonilla, Pepe Riera Pérez, Pepi García, Queca Casal, Rachel Holway, Rafa Conseglieri, Rafael Mesa, Ramón Villaplana, Raquel Qls, Ricardo González Madariaga, Roberto López Castro, Rodrigo Andrés, Roi Iglesias Vidal, Rolando Cedeno, Rosa Cabiscol, Rosa María Rosales Esteo, Rosa Montenegro, Sander Asma, Sandra Camós Bataller, Santiago Oropesa, Sara de Miguel, Sergio Cruz, Sofía Gómez, Susana U. Gómez, Tania Alonso, Tavi Calvete, Teresa E. Maciá Durá, Teresa Gutiérrez Manjón, Tito Albiach Targa, Toño Lobeto, Treassure Smith, Valeria Alemandri, Vanessa Mascarell, Vanina Monticoff, Ventura Martínez Berenguer, Vicky Diez-Caballero, Víctor Macía González, Virginia González-Alorda, Virginia Tineo Galisteo, Willyeni Hernández Carpio and Xavi Romero.

EPIlOGUE

The most important manifesto of this new era (*The Cluetrain Manifesto*) teaches us that «markets are conversations». In this stupendous book, which you have just savoured, my good friend Álvaro González-Alorda has taught us how to do that, how to improve our conversations because, in times when we need synergies in order to survive, conversations are not additions, but multiplications.

Although Álvaro has put his best effort into teaching you the major part of what he knows about the subject (which is certainly a lot), I fear, dear reader, that you have learned nothing. The author has toiled to explain to you how to progress in the matter of conversing, how to exploit conversation, how to enjoy it...because it is one of the greatest adventures of the human being. But the step from knowledge (rich in this book) to real learning—that of behaviour—is for you, and you alone, to take. And there are no half-measures.

That is why I encourage you, humbly but firmly, to dare to cross the bridge from knowledge to wisdom, from theory to experiences, from lounge bullfighting to jumping into the bullring. Cross the Rubicon.

It is not an easy task. It requires character, conviction, courage. However, if you don't take that step you will lose the opportunity to improve your ability to converse, to communicate and consequently, to lead. Nothing less than that.

When we read good management books, we try to memorize the most powerful concepts and phrases. However, it's usually harder to submit ourselves to the effort and the discipline (the labour of the disciple, the one who learns) of passing from the Muses to the theatre, from «curiositas» to «studiositas», from putting into practice what one has learned to converting it into a habit which becomes second nature. This book does not de- serve that, and you deserve it even less.

So I invite you to start working on the book that you have just read. Re-read what you underlined (or underline what is most important for you if you have

not already done so; interact with the text to make it your own). Convert it into specific objectives, measurable, challenging, ambitious and realistic, the accomplishment of which would fill you with satisfaction. Write yourself a plan of action and explain it to a friend who can become your coach, guardian angel, «Jiminy Cricket», who watches over the achievement of your objectives.

Leading through conversations is what the best leaders have done throughout history: Socratic *maieutics* (the midwife's work), the dialogues of Alexander the Great and of Julius Caesar with their troops, the literary *soirées* of Erasmus, Sir Thomas More and Luis Vives, the illustrated talks, the Café Gijón, Nelson Mandela's proposals for integration or President Obama's use of the new technologies to unite people. They used conversation to learn, construct and surpass themselves. What is stopping you from doing the same?

After the wonderful prologue of the *maestro*—and great friend— Santiago Álvarez de Mon, to an exquisite book by the wise Álvaro González-Alorda—who is also a great friend—this humble dessert: a call to action.

Transform yourself into a Talking Manager, into a leader who converses, to widen your knowledge and that of your entourage, to increase in wisdom together. You have no other choice if you don't want to devalue—and discount—your talent. As you very well know, civilization has always used conversations, more than anything else, to advance as it deserves to advance.

Juan Carlos Cubeiro.
Chairman of Eurotalent

THE TALKING MANAGER
Leading People Through Conversations
www.thetalkingmanager.com
www.alvarogonzalezalorda.com